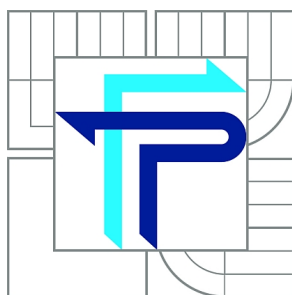




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT**

FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVITU PRÁCE VE SPOLEČNOSTI IKEA BRNO S.R.O

THE COMPANY CULTURE AND ITS INFLUENCE ON WORK EFFECTIVITY IN IKEA BRNO LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VANJA LOGARA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Logara Vanja, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce ve společnosti Ikea Brno s.r.o

v anglickém jazyce:

The Company Culture and its Influence on Work Effectivity in Ikea Brno Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 28.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na identifikaci kulturních hodnot společnosti IKEA Brno ve srovnání s malou firmou Lino s.r.o. Výzkum probíhal na základě podrobné analýzy stavu společnosti a firemní kultury a následnými metodami dotazování, a to metodou VSM94, myšlenkovými mapami a osobním interview. Výstupem by měl být seznam konkrétních kroků, které je možno implementovat ve společnosti IKEA Brno.

Klíčová slova

Management, firemní kultura, fluktuace, myšlenkové mapy, VSM 94, zaměstnanec

Abstract

This diploma thesis is focused on the identification of cultural values in IKEA Brno, compared to a situation in a small company Lino s.r.o. The research is based on a detailed analysis of situation in the company and its company culture with subsequent interrogation methods, namely by VSM94 method, minds maps and personal interview. The output of this diploma thesis should be a list of concrete steps, which is possible to implement in IKEA Brno.

Keywords

Management, corporate culture, employee turnover, mind maps, VSM94, employee

Bibliografická citace

LOGARA, V. *Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce ve společnosti Ikea Brno s.r.o.*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 103 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorské práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 31. května 2010

.....

Vanja Logara

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí diplomové práce paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za cenné rady, které mi velmi pomohly k dokončení diplomové práce. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti IKEA Brno za poskytnutí potřebných materiálů a informací.

OBSAH

Úvod	10
1. Teoretická východiska práce	12
1.1. Kultura	12
1.1.1. Firemní identita.....	13
1.1.2. Firemní etika	15
1.1.3. Firemní design	17
1.2. Rozdělení firemní kultury	19
1.2.1. Prostředí firemní kultury.....	20
1.3. Základní pojmy ovlivňující kulturu	23
1.3.1. Organizace	23
1.3.2. Dělení dle Hippokrata.....	25
1.3.3. Faktory ovlivňující efektivitu práce.....	27
2. Hodnocení současného stavu	33
2.1. Charakteristika společnosti IKEA Brno	33
2.1.1. Historie.....	33
2.1.2. Organizace a struktura	35
2.2. Zaměstnanci	36
2.3. Zaměstnanci	40
2.3.1. Systém vzdělávání zaměstnanců.....	42
2.4. Popis společnosti Lino s.r.o.	44
2.4.1. Historie a současnost	45
2.4.2. Organizace a struktura	45
2.4.3. Firemní kultura	46
2.5. Srovnání IKEA Brno / Lino s.r.o.	47
3. Výzkumná část.....	48
3.1. Cíl výzkumu.....	48
3.2. Výzkumný soubor.....	48
3.2.1. Popis výzkumného souboru	48

3.3. Použité metody	50
3.3.1. Myšlenkové mapy.....	50
3.3.2. Mezinárodní metoda VSM 94.....	60
4. Návrhy na řešení	85
4.1. Doporučení pomocí kvalitativní analýzy	86
4.1.1. Cíle návrhů pomocí kvalitativní analýzy	86
4.1.2. Návrhy pomocí kvalitativní analýzy	86
4.2. Doporučení pomocí kvantitativní analýzy	91
4.2.1. Cíle návrhů pomocí kvantitativní analýzy	91
4.2.2. Mezinárodní srovnání VSM94 s IKEA Brno	91
4.2.3. Návrhy pomocí kvantitativní analýzy.....	93
4.3. Doporučení vyplývající z osobní komunikace.....	96
4.3.1. Cíle návrhů vyplývající z osobní komunikace.....	96
4.3.2. Návrhy vyplývající z osobních rozhovorů.....	96
Závěr	99
Seznam použité literatury	100
Seznam obrázků.....	102
Seznam grafů	102
Seznam tabulek	103
Přílohy.....	104

Úvod

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou a to především jejím vlivem na efektivitu práce. Zaměřím se na společnost IKEA Brno. Jako inspiraci a pomůcku pro efektivnější výsledek práce použiji porovnání s malou firmou, zabývající se nábytkem, firmou Lino s.r.o. Jde o společnosti, které z ekonomického hlediska, objemu, počtu pracovníků nelze srovnávat, ale pro diplomovou práci bude velmi užitečná, jelikož i malá firma nám dokáže nabídnout způsob jak efektivněji pracovat. Firemní kultura jako taková je jedním z hlavních faktorů, který přímo ovlivňuje výkonnost, atmosféru v podniku, pracovní prostředí a celkovou image firmy, i když je těžko měřitelná.

V diplomové práci vysvětlím aspekty firemní kultury, které ovlivňují efektivitu práce, následně se pokusím vytvořit optimální model, který poslouží k osvěžení podnikového klimatu, zavede nové standardy a vylepší celkovou prezentaci firmy.

Diplomová práce se dělí na 4 hlavní části: teoretická východiska, analýzu problému a současné situace, výzkumnou část a vlastní návrhy na zlepšení stávající situace.

Teoretická východiska jsou zaměřena globálně na firemní kulturu jako takovou, na organizační chování, individuální a skupinové procesy a jednání. Dále zahrnuje zkoumání manažerských a organizačních procesů, kde jsou zahrnuty vlastnosti jednotlivců a jejich vliv na uvedené procesy.

Ve druhé kapitole je uveden popis současného stavu ve společnosti IKEA Brno s.r.o. a zároveň i částečný popis týkající se společnosti IKEA z celosvětového hlediska. V této části budu podrobně popisovat současný stav, organizační strukturu a fungování v rámci zaměstnanecké kultury. Popis společnosti IKEA Brno vychází z firemních materiálů, brožurek pro zaměstnance a v neposlední řadě bude konzultován s více úrovněmi pracovních pozic. Na konci kapitoly je uveden i stručný popis společnosti Lino s.r.o., který nám poslouží pro srovnání firemní kultury malé rodinné firmy s námi popisovaným souborem.

V praktické části aplikuji vybrané metody na firmu IKEA Brno, která se počtem zaměstnanců a velikostí ročního obrátu řadí mezi velké firmy v České republice. Dále provedu průběžné srovnávání s firmou Lino s.r.o., na kterou budou použity stejné analytické metody jako na IKEA Brno. Základem je využití dvou odlišných, ale přitom navazujících metod. Metody myšlenkových map a metody Value surfy module, která je mezinárodně standardizovanou pomůckou používanou ke zhodnocení kultury firemních hodnot.

Výsledkem bude celkové zhodnocení sledovaných indexů vyplívajících z použitých metod dotazování. Získaná data budou doprovázena grafickým provedením s následnou interpretací.

V poslední kapitole uvedu možné návrhy a spíše teoretické rady pro zefektivnění práce v popisované společnosti. Tyto návrhy budou následně prezentovány manažerům společnosti IKEA Brno, i firmě Lino s.r.o.

1. Teoretická východiska práce

1.1. Kultura

To, co je označováno pojmem kultura představuje soubor faktorů a sil, ovlivňujících jevy a procesy společenského života. Kultura je kolektivní soubor názorů a mínění nebo rámec vzájemných vztahů, které odlišují jednu skupinu nebo pospolitost lidí od jiných. Formou kultury je, ze souvislostí vyplývající, soubor omezení, který vytváří specifická formální a neformální pravidla určující, jak lidé myslí, jak se v určitých situacích chovají a jakými návyky se v různých situacích řídí.¹

Vliv kultury na společenský život se realizuje různými způsoby²:

1. Socializací a formováním osobnosti jedince.
2. Vytvářením a určováním hodnot.
3. Prostřednictvím vzorů činností a jednání.
4. Vytvářením modelů společenských institucí a systémů.

V některých organizacích se mohou lidé přetrhnout, aby udělali cokoli, co jen mohou a je v jejich silách a v jiných se snaží pracovat co nejméně, protože to pro ně nemá příliš velký význam.

Poslání firmy a její filosofie by měly pomáhat vytvářet jasnou představu image podniku, se kterou se budou všichni zaměstnanci ochotni ztotožnit. To je základem vytváření firemní identity.

Hlavní přínos firemní kultury lze spatřovat ve zvýšené výkonnosti firmy. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních (zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl,

¹ BROOKS, I. *Firemní*

² DOSTÁL, V., *Strategický management*

vyšší produktivita, dlouhodobá ziskovost), tak nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců aj. a je konkurenční výhodou.

Firemní kulturu je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Jedná se o souhrn sdílených představ, přístupů a hodnot, osvojených členy organizace ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Je přenášen na nové členy jako správný způsob chápání a vnímání skutečností v organizaci a jako správný způsob přemýšlení o těchto skutečnostech a žádoucí citový vztah k nim. Navenek se projevuje jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti.

Firemní kultura se vytváří postupně za dlouhé období, ačkoliv její základní prvky jsou nejčastěji vytvořeny již v samých počátcích existence firmy. Pro účelné vytváření společných základů firemní kultury řízení je důležité porozumění následujícím třem principům:

1. Firemní kultura má vzory a příklady - podstatou konkrétní firemní kultury jsou vzory a příklady názorů, chování a jednání, zvyků a návyků, které slouží jako návody pro vhodné chování jednotlivců nebo celých skupin.
2. Na firemní kultuře se podílí všichni pracovníci firmy - firemní kultura je základem soudržnosti všech pracovníků v celé firmě.
3. Firemní kultura je vytvářena dlouhou dobu, jako výsledek dřívějších úspěchů firmy. Stávající firemní kultura je produktem názorů, chování a návyků úspěšných v minulosti.³

1.1.1. Firemní identita

Firemní identita je strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filozofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací. Vychází ze tří pilířů firemní identity - jak firma

³ BROOKS, I. *Firemní*. 2003

vypadá, co říká a jak se chová. Na rozdíl od firemní kultury označuje firemní identita cílevědomě utvářený strategický koncept:

- vnitřní struktury a fungování firmy,
- a vnější prezentace konkrétní firmy v tržním prostředí.

Vytváření firemní identity je vždy řízený proces, který probíhá v hierarchii řízení shora dolů a je poměrně dlouhodobý. Lze jej realizovat i postupně, v jednotlivých fázích. Klíčovým momentem je formulace a následná realizace firemní strategie, od níž se pak odvíjejí další charakteristické znaky firmy. Rozhodujícími prvky vytváření firemní identity, vedle firemní kultury, jsou zejména:

- firemní etika, materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění;
- firemní jednání, normy a vzory jednání, které umožňují vytvořit standardní, typický styl aktivit dané firmy;
- firemní komunikace, volba a využívání komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům i k vnějšímu okolí firmy;
- firemní design, vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění všech firemních artefaktů
- produkty v identitě firmy, které jsou podstatou samostatné existence firmy.⁴

Stejně jako firemní kultura vytváří obsahové zázemí pro firemní identitu, vytváří firemní identita obsahové i formální východisko pro utváření „image firmy“. Obsahově bohatá a nápaditá firemní identita umožňuje na základě firemní kultury a firemní etiky, prostřednictvím firemního jednání, komunikace, designu a vlastních aktivit vytvářet ve veřejnosti příznivý obraz o firmě, příznivý „firemní image“.

⁴ DOSTÁL, V., *Strategický management*

1.1.2. Firemní etika

Firemní kultura a firemní etika jsou dva různé pojmy, jejichž obsah však bývá často zaměňován. Firemní kultura zahrnuje společné hodnoty a normy, pravidla a standardy jednání a vzájemného kontaktu, jejichž cílem je pozitivně ovlivňovat zejména procesy uvnitř firmy. Firemní etika je záležitostí vzniku těchto norem a charakteru, který je těmto normám dán na samém počátku jejich vzniku. Z hlediska geneze je firemní etika nejčastěji prvotní a na jejím základě se formuje konkrétní podoba firemní kultury. Etické hodnoty se pochopitelně liší v různých oborech podnikatelských činností, ale v zásadě jde o následující okruhy principů:

- slušnost a věrnost zákonům a právním normám;
- bezpečnost a kvalita výrobků;
- konflikty zájmů a jejich řešení;
- uzavírání pracovních smluv;
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;
- poctivost v prodejních praktikách;
- vztahy k dodavatelům;
- vztahy k zákazníkům;
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi;
- úplatky při získávání informací a zakázek;
- ochrana životního prostředí.

Etický kodex firmy

Podnikatelská etika představuje snahu o aplikaci etických zásad do podnikání s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách. Konkrétní aplikace záleží na oboru aplikace (řízení společnosti, ekologie, marketing...). Zabývá se rozhodováním morální povahy. Zdůrazňuje teoretické znalosti a snahu o pravdivé

poznání skutečnosti. Není v rozporu s ekonomikou a nelze ji redukovat na respektování práva⁵.

V každé firmě platí určité „etické společenské normy“, psané i nepsané, podle nichž jsou určité činy zaměstnanců i manažerů hodnoceny jako dobré nebo přijatelné, jiné jako špatné, nebo nepřijatelné. U firmy, ve které se dodržují jasné a pevné morální hodnoty, získávají lidé vědomí vyššího smyslu své práce. Dobrá firemní morálka je taková, na jejímž základě se mohou rozvíjet takové zásady a praktiky, jako je⁶:

- dodržování daného slova,
- otevřená komunikace uvnitř firmy i navenek,
- slušné jednání, sebeúcta i úcta k druhým,
- ochota ke spolupráci mezi lidmi i útvary vytvářející synergii,
- opravdová snaha o výsledek týmu, party, útvaru i firmy,

Je účelné, když firma vydá svůj etický kodex v psané formě. Musí však být v souladu se skutečným jednáním a působením managementu. Etické kodexy řeší vždy čtyři základní oblasti:

1. Zodpovědnost vůči klientům.
2. Dohody s klienty a závazky vůči klientům.
3. Ceny (honoráře) účtované klientům.
4. Normy profesionální praxe firmy.

Firemní jednání je nejdůležitějším nástrojem vytváření firemní identity. Relativně stálá, pro celou firmu jednotná pravidla, normy a vzory jednání umožňují vytvořit styl aktivit, který by měl plně korespondovat s obsahem a s formou firemní komunikace a stejně tak navazovat na vytvořený firemní design. Tyto standardy pak firma realizuje jak uvnitř, vzhledem ke svým zaměstnancům, tak i vůči svému ekonomickému a společenskému okolí.

⁵ Ing. Libor Friedel MBA, Rotary Club Ostrava

⁶ DOSTÁL, V., *Strategický management*

Firemní komunikace zahrnuje systematicky kombinované využití všech nástrojů komunikace, jak uvnitř firmy, tak i navenek, k okolí firmy.

Ve vztahu k vlastním zaměstnancům jde o:

- posilování vnitřní integrity sociálního systému firmy;
- utváření pocitu sounáležitosti a tím i odpovědnosti zaměstnanců vůči firmě;
- vytváření odpovědnosti firmy vůči zaměstnancům;
- formování vědomí „my - naše firma“.

Ve vztahu k vnějšímu okolí zahrnuje:

- komunikaci s dodavateli;
- komunikaci s odběrateli a se zákazníky;
- komunikaci s širokou veřejností, jejímž obsahem je informování o:
- produktech (výrobcích a službách),
- hospodářských výsledcích a aktuálním postavení firmy na trhu,
- budoucích záměrech firmy,
- aktivitách firmy,

1.1.3. Firemní design

Tímto pojmem je označováno sladěné a vyvážené použití vizuálních prvků, ať již barev, tvarování, loga, značek, apod. Firemní design má např. tyto přednosti⁷:

1. Působí v první řadě uvnitř firmy.
2. Firma získává v tržním prostředí jasný a nezaměnitelný profil.
3. Rychlé zavedení na trh a prodej nových výrobků.
4. Důsledný designový program sjednocuje vnitřní a vnější pohled na firmu.
5. Jednotný design výrazně usnadňuje, urychluje a zefektivňuje propagaci firmy.

⁷ DOSTÁL, V., *Strategický management*

6. Firemní design otevírá nové možnosti pro získání důvěry.
7. Image firmy se ve velké míře odvíjí právě od firemního designu.
8. Firemní design přispívá také významně k estetické „tváři všedního dne“.

Image firmy

Jedná se o tzv. obraz firmy vnímaný jejím okolím. Činnost firmy a kvalita její vnitřní i vnější komunikace rozhodují o tom, do jaké míry se shoduje firemní image (to, jak se firma jeví) s firemní identitou (jaká firma chce být).

Image firmy je souhrn těch názorů, postojů a představ, které si okolí – veřejnost, cílová skupina klientů a celá síť spolupracujících firem a organizací – vytváří o dané firmě jako o celku a v souvislosti s tím i o produktech nabízených touto firmou na trhu. Získat a dlouhodobě si udržet příznivý firemní image je vždy náročnou záležitostí, která vyžaduje:

- časté a rozsáhlé výzkumy okolí firmy,
- průzkumy veřejného mínění,
- rozbory aktuálních hodnotových preferencí jak klientely, tak i ostatních skupin obyvatelstva,
- vytvoření rychlé zpětné vazby o úspěšnosti/neúspěšnosti zavádění nových produktů na trh, o změnách na trhu, ... atd.⁸

Image firmy se ve velké míře odvíjí také od firemního designu.

Odpovědí může být typ firemní kultury. Firemní kultura je zásobárnou norem, psaných i nepsaných pravidel, podle kterých určujeme, co je dobré a žádoucí a co je špatné. Jde o soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících pravidel a norem, které jsou východiskem pro myšlení, uvažování a řešení problémů v organizaci. Ne vždy jsou však tato kritéria uvědomována a někdy mohou být i v rozporu s tím, co je vyhlášeno

⁸ DOSTÁL, V., *Strategický management*

oficiálně. Tato pravidla by měla být důležitým vodítkem v rozhodování, která firma je pro konkrétního jedince vhodná a zásadně ovlivňuje fakt, zda se pracovník bude cítit v organizaci příjemně. Nejlépe lze samozřejmě typ firemní kultury zjistit sledováním a dobrou znalostí organizace, velmi vhodným vodítkem jsou tedy pracovníci, kteří s danou firmou mají zkušenost. Určité informace lze také vyčíst z pracovního pohovoru podle toho, které vlastnosti firma u uchazečů požaduje a které pokládá za důležité a klíčové. A někdy je nejjednodušší se na firemní kulturu zeptat u přijímacího řízení. Pokud nedostanete jasnou odpověď, alespoň ukážete svou orientaci v tematice.⁹

Firemní kultura se odvíjí zejména z velikosti organizace a z toho, v jak stabilním prostředí se organizace pohybuje. Jiná kultura bude u velikých firem se stabilním postavením na trhu a jiná u malých progresivních firem. V rámci jedné organizace se může vyskytovat několik firemních kultur, zpravidla oddělených jednotlivými pracovišti.

1.2. Rozdělení firemní kultury

V zásadě lze rozdělit firemní kulturu následovně:

Kultura ostrých hochů – V těchto organizacích se zaměřují zejména na individuální výkon, požadavky jsou vysoké a pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba je na takových místech velmi vážným prohřeškem a není promíjena, kariéra proto může mít podobu rychlého postupu, ale také může skončit rychlým pádem. Soukromé problémy se ve firmě neřeší, rozhodující je výkon.

Kultura přátelských experimentů – Pro tuto kulturu je charakteristická týmová práce a důležitý je zejména nápad, o který není na takových místech nouze. Dalším důležitým bodem je dobrá komunikace mezi jednotlivými členy vládne převážně příjemná

⁹ <http://www.asistentka.cz/node/9944>

atmosféra sdílení nápadů i emocí. Kolektiv drží pohromadě a práce je rychlá a produktivní.

Kultura jízdy na jistotu – Stejně jako první typ kultury i v těchto organizacích je důležitý výkon, rozdílem je to, že se pracovníci nesmí dopustit chyby i za cenu značného zpomalení produktivity. Vše se pečlivě plánuje a postup je rozvážný, včetně kariérního postupu. To pomáhá překonávat rizika a nejistoty vzniklé v procesu rozhodování.

Kultura mašliček – Ta je typická pro organizace, které působí v stabilním a málo konkurenčním prostředí. Je plná formalit a důraz je kladen na pečlivost a přípravu, stejně jako na přesnost a správnost postupu. Velmi důležité je postavení jednotlivých pracovníků, slovo starších má svou váhu.

1.2.1. Prostředí firemní kultury

Prostředí firemní kultury utváří několik základních faktorů. Mezi ně patří pojetí důvěry. Nejde jen o důvěryhodnost samotné firmy, ale také o důvěru mezi jednotlivými pracovníky. Dobře je tento jev vidět na vztahu nadřízený – podřízený. Jde o to, zda šéf svým zaměstnancům důvěřuje, zda je schopen na ně delegovat jednotlivé pravomoci, či zda a jakým způsobem je kontroluje. To souvisí také s rozdělením moci v organizaci, zejména v tom, jak je moc chápána.

Ta může mít podobu trestu, odpovědnosti nebo třeba závazku. Velkou roli hraje pojetí důvěry a moci také v reakcích na nejistoty, které se objeví ať už vně nebo uvnitř firmy. Buď se takovým situacím vyhýbají a snaží se nejistoty a konflikty oddálit nebo jim aktivně čelí. Dalším aspektem je sdílení vizí a hodnot a jejich rozprostření ve firemním prostředí. Neméně důležitý je i firemní logo, které také patří k firemní kultuře. Podle loga se dá odhadnout, jestli společnost sází na jednoduchost. A to vůbec nemluvíme o stylu oblékání. Je důležité udržovat firemní kulturu i ve stylu oblékání, např. v bankách je předepsaný kodex oblékání, kdy je zapotřebí dodržovat určitý styl, avšak je povolený

např. casual friday, kdy je zaměstnancům dovoleno přijít ve slušném neformálním oblečení, avšak nejsou dovoleny rifle.

Přednosti silných firem s velmi dobrou firemní kulturou jsou následující: jasný a přesný pohled na firmu, přímá a jednoznačná komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, rychlá implementace inovací, málo formální kontrolních postupů a tím nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace a značná identifikace s firmou a loajalita.

Mezi jisté nedostatky lze zařadit tendence k uzavřenosti firemního systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokace nových strategií, vynucování konformity za každou cenu a složitá adaptace nových spolupracovníků.

Změna firemní kultury

Je třeba dbát na dlouhodobost změny firemní kultury, jedná se o každodenní proces, je třeba klást důraz na kontinuitu a nezastupitelnost a nepřenositelnost role managementu, nedopustit rozmělnění projektů, individualismus jednotlivých útvarů či jednotlivců.

Pokud chceme identifikovat pojem kultura a následně firemní kulturu, musíme vycházet z všeobecné teorie, která tvrdí následující: kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce i vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe. Kultury poskytují systém neformálních pravidel, která poučí zaměstnance, a motivuje lidi, aby měli lepší pocit z toho, co dělají.

1. Subkultura

- společné znaky skupiny, ve skutečnosti možná jakékoli velikosti, která tvoří podskupinu větší organizační nebo profesní kultury
- např. sestřičky v nemocnici jsou subkulturou nemocnice, následně firemní kultura nemocnice je subkulturou celé státní zdravotní péče

2. Profesní kultura

- společné znaky pracovníků ze stejné profese nebo obchodu
- např. můžeme mít na mysli lékaře nebo techniky, kteří mají společné kulturní způsoby konání a myšlení.
- tyto skupiny prošly podobným vzděláním a výcvikem anebo se upsaly profesním pravidlům chování a povinnostem

3. Organizační a společenská kultura

- kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby
- většina organizací má specifickou kulturu, i když tato kultura obsahuje mnoho subkultur a profesních kultur

4. Národní kultura

- na této úrovni leží pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury
- např. mezi Brity, Francouzi a Němci existuje mnoho významných kulturních rozdílů
- navíc ovšem mnoho etnických skupin se silnými společnými kulturami překračuje národní a politické hranice

5. Nadnárodní kultura

- znaky, které mají společné lidé s mnoha zemí a států
- např. na široké úrovni lze hovořit o západní kultuře (založené na křesťanství, zahrnující lidi z většiny Evropy, Severní Ameriky a Austrálie) a čínské kultuře (založené na konfucianismu).

Kultura jako taková je nositelem základních společenských vzorců chování, které výrazně ovlivňují konkrétní podobou podnikové kultury.

1.3. Základní pojmy ovlivňující kulturu

Rád bych dále objasnil základní oblasti a termíny, které mají vliv na kulturu a následně i firemní kulturu jako takovou. Jedná se především o součásti společnosti a organizací, jejich složení a nástroje.

1.3.1. Organizace

Podnikatelské prostředí a organizace

Podnikatelské prostředí je ovlivňováno vnějšími vlivy, především politickými, ekonomickými, společenskými, právními, konkurenčními, geografickými a demografickými. Organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem či formou zorganizováni tak, aby bylo dosaženo určitých cílů.

Jednotlivci v rámci organizace

Osobnost člověka bych identifikoval jako určité individuální vlastnosti jedince, které mohou být vidět na první pohled nebo být skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování organizace. Proto je velmi důležité namíchat správnou směs různých osobností, abychom měli co nejefektivnější tým. Jednotlivci jsou ovlivněni vrozenými faktory i faktory přijatými z prostředí a během života.

Flexibilita a organizace

Stálý tlak na organizace dosahovat větší flexibility dospěl k tomu, že se objevily skutečně flexibilní organizace. Organizace přijímají více plochou strukturu s méně vrstvami řízení, více spoléhají na spolupráci s externími odborníky nebo dodavateli a zaměstnávají mnohem menší počet vlastních zaměstnanců na stálý úvazek. Jeden z výsledků je stoupající okrajová skupina zaměstnanců, z nichž někteří jsou s organizací pouze ve volném spojení. Větší množství činností je prováděno formou outcoursingu.

Tyto uvedené změny ovlivňují jednotlivce uvnitř i vně flexibilních organizací. Jednotlivé pracovní role se stávají širšími a více dynamickými, jednotlivci jsou nuceni naučit se zvládat více odborností a funkcí a jistota zaměstnání mizí. Takové změny mají nemalé důsledky pro motivaci a představují stěžejní problém pro vedení organizací i menší skupiny zaměstnanců. Ironické je, že zastávají více funkcí, týmová práce a jakékoli změny obecně vyžadují mnohem vyšší hladinu individuální motivace na straně zaměstnanců, ale zároveň také mohou vést ke stresu, obavám a pocitu nejistoty.

Struktury v organizaci

Organizační struktura je jednou z klíčových proměnných, které ovlivňují výkon v organizaci, postoje a chování zaměstnanců. Všechny obchodní a většina sociálních organizací má jakousi formu hierarchie. Struktury v organizacích jsou, dá se říct linie autorit, kompetencí a komunikace. Účelem struktury je organizovat a rozdělovat práci mezi členy organizace tak, aby jejich činnost měla maximální pracovní nasazení pro dosažení cílů.

Mezi nejpoužívanější formy struktur patří centralizované organizace. Ve výše uvedených organizacích je typické, že ředitelství si udržuje kontrolu pro všechna důležitá rozhodnutí. Můžeme říci, že zastřešuje pracovníky, management a celou organizaci. Divizionální manažeři mohou poskytnout konzultace k rozhodnutím a ovlivnit je, ale autonomie rovnováhu rozhodování je na centru. Centralizace je výhodná tím, že rozhodnutí budou konzistentní a práce manažerů na nižších úrovních je pak zřejmě zjednodušená, jelikož důležitá rozhodnutí už byla odstraněna. Nevýhody jsou ty, že centralizace se může stát typickým příkladem bezmocné byrokracie, která zpomaluje rozhodování, a zaměstnanci mohou cítit menší zodpovědnost k rozhodování, než by byla potřeba. Oproti tomu decentralizované struktury jsou rozdělena na regionální ředitelství mající podstatnou pravomoc činit svá vlastní rozhodnutí (vysokou rozhodovací autonomii).

Další formou jsou multidivizní struktury organizace. V těchto strukturách byly divize vytvořeny proto, aby se staraly o veškeré aspekty výroby jednotlivého výrobku, tím

máme na mysli od nákupu materiálu, přes výrobu a distribuci. V tomto smyslu se multidivizní struktury soustředí na výstupy firmy více než na její vstupy. Jednotlivé multidivizní struktury nadále dělíme například podle výrobní divize, podle funkční oblasti, podle široké geografické divize (např. Evropa, Severní Amerika, Jižní Amerika) a podle země. Např. divize pro Evropu může být rozdělena do zemí Evropské unie anebo do jiných zemí. Divize týkající se Ameriky by mohla být rozdělena do Kanady, Spojených států, Střední a Jižní Ameriky. Tyto struktury praktikují nadnárodní podniky, které cítí, že nejlepším způsobem, jak sloužit geograficky rozdílným trhům, je vyrobit a distribuovat zboží, které dovoluje manažerům plnit lokální preference trhu nesené kulturními rozdíly.

1.3.2. Dělení dle Hippokrata

Hippokrates rozdělil osobnosti do 4 skupin.

- Flegmatik
- Sangvinik
- Melancholik
- Cholerik

Flegmatika charakterizuje jako člověka tichého, přemýšlivého, nepřiliš výřečného, uzavřeného, pracovitého, zodpovědného. Dále je obezřetný, rozvážný, spolehlivý, smířlivý, vyrovnaný, klidný, lhostejný, umí se ovládat. S většinou věcí se vyrovná bez větších problémů a situace řeší s chladnou hlavou. Zapojuje-li emoce, pak obvykle málo.

Sangvinik je otevřený, živý, společenský, optimistický, přístupný, čínorodý, veselý, bezstarostný, živě reagující, čilý a hovorný. Bývá dobrým nadřízeným. Většinou příliš mluví, je rozvláčný a často a rád přehání. Stává se, že skáče lidem do řeči a často mluví a odpovídá za ostatní.

Melancholika značí především náladovost, pesimismus až skepse, uzavřenost, nebo nedůvěra. Je převážně tichý, přecitlivělý, nespolečenský, rezervovaný, a plachý. V názorech a reakcích navenek je vcelku střízlivý a umírněný, ale uvnitř sebe všechno hluboce prožívá. Lehce se urazí a ve všem hned hledá a vidí určité problémy. Nízké sebevědomí a trpí vnitřní nejistotou. Často váhá, protože se bojí, že jeho plány nejsou zcela perfektní. Bývá tichý a nenáročný, má rád samotu. Uznává jistý a pevný řád, oceňuje krásu a také inteligenci. Je mlčenlivý a přemýšlivý. Klade důraz na duševní činnost. Ze všech typů osobností má nejvíce tvůrčího talentu. Miluje čísla, grafy, mapy, plánky, seznamy.

Cholerik se vyznačuje vlastnostmi, kterými jsou otevřenost, teatrálnost, výbušnost, horkokrevnost. Bývá neklidný, útočný, vznětlivý, impulzivní, spolehlivý a stálý ve svých názorech a životních hodnotách. Prožívá hluboce a velmi rychle. K věcem, které vyřeší, se už více nevrací. Nesnese, když nemá pokaždé pravdu, a ani náhodou si nepřipustí, že by se mohl mýlit. Vždy musí zvítězit a pak hledat způsob, jak si zachovat tvář. Nevysazuje z pracovního tempa a nutí k němu i své okolí. Musí stát v čele a cítí se dobře, pouze když má nadvládu. Jeho reakce se okolí bývají přehnané, ale cholerik se rozčílí a za pár okamžiků je ochoten se normálně bavit a opět o problému jednat, což jiné povahy mnohdy zmátne. Cholerik je dynamická osobnost, která dosahuje svých cílů a má podvědomou a silnou touhu po změně.

Je vhodné definovat, jaké bychom typy osobností v týmu chtěli a potřebovali, abychom získali ideální složení osobností, které se hodí na odpovídající funkci a činnost.

Pokud například obsazujeme pozici obchodního zástupce, jehož náplní je vyjednávat kontrakty a komunikovat s lidmi, pak je vhodné, aby tuto funkci vykonával člověk, který má povahové vlastnosti jako sangvinik. Naopak, pokud například chceme člověka pro práci účetního v kanceláři, jehož náplní je samostatná pečlivá práce, tak vhodné bude, aby měl charakteristiky podobné jako flegmatik, tedy pečlivost, soustředěnost, pracovitost, klidnost.

Samozřejmě si nemůžeme řadit osobnosti pouze do těchto 4 omezených skupin a není ani pravdou, že každý člověk, je pouze jednou ze 4 typů osobností. Každý z nás má v sobě souhrn těchto typů a jejich vlastností, ale některé vlastnosti se v nás projevují více a některé méně.

1.3.3. Faktory ovlivňující efektivitu práce

Sebeúcta

Dá se říci, že se jde v podstatě o to, jak jednotlivci vidí sami sebe. Na sebeúctu pohlížíme jako na individuální stanovení vlastní hodnoty, tedy jak dobrý má jednatel pocít sám ze sebe. Je jasné, že osoba s vysokou sebeúctou bude mít také více sebevědomí, i když zde vždy může být riziko přehnané sebedůvěry, kdy vnímání vlastního významu neodpovídá tomu, jak osobu vnímá zbytek okolí. Nicméně sebeúcta může pozitivně vést k pozitivním postojům členů v organizaci, což samozřejmě může kladně ovlivnit jejich pracovní morálku a schopnost zvládat stres. Pro organizace je větším problémem spíše nízká sebeúcta, která může vést k negativnímu přístupu jednotlivců k záležitostem týkajících se organizace a k jejich nízkému hodnocení svého významu v jejím rámci.

Konflikt

Zvládnout konflikt v organizacích ovlivňuje motivaci jednotlivců i skupin. Kromě negativních vlivů, jako jsou obavy, nespokojenost, demotivace, stres může mít konflikt dle různých průzkumů i pozitivní účinek. Konflikt může v některých probudit nadšení, zatímco rivalita mezi skupinami může občas sloužit jako zdroj soudržnosti a povzbudit kolektivitu uvnitř skupiny.

Je zřejmé, že hodně z těchto pozitivních výstupů stimuluje lidské myšlení a činy a vede tudíž k motivaci. Ale negativní účinky konfliktu mohou vést k nespokojenosti, demotivaci a sníženému výkonu. Určití jedinci se vlivem konfliktů cítí poraženi a následkem toho omezují kontakty s ostatními a pocítují nedůvěru a podezření.

Výsledkem může být dokonce i výpověď. Stav jako napětí, obavy a výčitky, jež jsou výsledkem konfliktních situací, ohrožují osobní cíle a přesvědčení lidí, mají za následek nemožnost udržet vztahy založené na důvěře. Kohn (1986) přišel s názorem, že existuje přímé spojení mezi konfliktem a výslednou motivací. Stres vyplývající z konfliktu vede k strnulosti chování a k redukci motivace.

Ačkoliv je považováno, že konflikty na pracovišti mohou mít své výhody, možné problémy s nimi spojené, přinejmenším jejich vliv na úroveň motivace, jsou potenciálně velice závažné. Pečlivě zvládnout a kontrolovat konflikty by proto mělo být součástí výbavy všech kompetentních a zodpovědných manažerů.

Motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších oblastí managementu a vedení lidí. S tímto nástrojem si může vedení perfektně „vyhrát“ a může jej použít k ovlivnění svých podřízených k dosahování cílů. Také je důležité, aby měl každý jednatel svou vlastní motivaci, aby sám chtěl a byl popoháněn vnitřně k dosažení cílů. Dává nám impuls, abychom podnikali iniciativně kroky, kterými můžeme podpořit a zdokonalit svou práci a svoje úsilí.

Zároveň můžeme propojit tento pojem s již výše zmíněným termínem „těžiště kontroly“ a to následovně. Pokud jedinec cítí, že může ovlivnit prostředí, v němž působí, vynaloží k dosažení cíle obecně více úsilí a může pracovat nezávisleji. Jedinec s vnějším těžištěm kontroly potřebuje spíše strukturovanější prostředí, typické pro byrokratické organizace.

Naopak se dá říci, že demotivace brzdí, ať už se jedná o jakoukoliv činnost. Nepodporuje tvůrčí schopnosti a práci činí neaktivní a často i neefektivní.

S motivací blízkou souvisí všeobecně dobře známá Maslowova teorie hierarchie potřeb.

Maslow už v roce 1943 přišel s názorem, že jednotlivci jsou motivováni k tomu, aby uspokojovali soubor potřeb, které lze hierarchicky seřadit podle jejich významu. Proto o splnění základních potřeb, jako je jídlo a pití, člověk usiluje za každou cenu. Po

uspokojení základních biologických potřeb přesune pozornost k potřebám vyššího řádu, jako je bezpečí. Další naplnění potřeb je pak dosaženo spojením s jinými lidmi. Jednotlivci s dostatečným fyziologickým, bezpečnostním a společenským propojením s jinými lidmi mohou poté usilovat o úctu ostatních a sebeúctu. Nakonec se člověk pokouší o seberealizaci, realizaci svého potenciálu.

Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlivé odměny vytvořená Adamsem (1963, 1965) poskytuje užitečný vhled do vztahů mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením, které si z ní jednotlivci odnesou. Úroveň uspokojení a potenciální motivace pramenící z toho, že jednotlivec obdrží odměnu, nelze hodnotit izolovaně. Odměny a hodnocení ostatních také ovlivňují hladinu uspokojené jedince, protože se zdá, že lidé jsou motivováni k získání toho, co považují za spravedlivou a odpovídající náhradu za své úsilí. Kupříkladu tam, kde jsou očekávání vysoká, možná i nerealisticky vysoká a žádoucí výsledku není dosaženo, mohou jednotlivci pociťovat frustraci, ba dokonce se touto skutečností cítit podvedení. Tento pocit nespravedlnosti nebo nerovnosti může mít za následek nespokojenost a demotivaci.

Adamsův model obsahuje tři klíčové komponenty:

- vstupy (vynaložené úsilí)
- výstupy (vnitřní a vnější odměny)
- srovnání s ostatními

Je zřejmé, že váha či hodnota přisuzovaná vstupům a výstupům je záležitostí individuálního vnímání a hodnocení. Adamsův model poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci při hodnocení kvantity vstupů a výstupů srovnávají odměny s ostatními.

Jestliže jednotlivec cítí, že celkové výstupy, které získává od organizace (tj. plat, jiné výhody, uznání) výměnou za svůj konkrétní vklad (tj. odpracované hodiny, dosažené cíle, kvalifikace), jsou stejné nebo vyšší u kolegů v organizaci nebo u zaměstnanců ve

stejném postavení jinde, bude se na situaci dívat jako na odpovídající, nebo dokonce výhodnou. Opačný efekt vede ke zkoumání nedostatečných odměn, kdy jsou pracovníci v takovém případě nemotivováni, respektive motivováni snížit tuto nerovnost. Následkem toho mohou snížit také své vstupy. Skutečné nebo vnímané nerovnosti mohou také způsobovat konflikty mezi jednotlivci a skupinami uvnitř a napříč organizací. Tento model je oporou v práci manažerů pro oblast lidských zdrojů, především na poli vztahů na pracovišti, mezd a kompenzací.

Komunikace

Vzhledem k tomu, že informace jsou velice důležitým zbožím v dnešním moderním světě, je tedy komunikace uvnitř organizace životně důležitou složkou chodu společnosti. Má především vliv na správný chod organizace, protože její pomocí se předávají informace, podstatné pro plnění úkolů, které vedou k naplnění stanovených cílů. Správné nastavení komunikační sítě je proto nezbytné, chceme-li, aby podnik fungoval efektivně. Pomocí správné komunikace zároveň předcházíme informačním šumům a slouží nám jako prevence před nežádoucími situacemi a konflikty. Zároveň nám také slouží jako zpětná vazba pro ověřování kýžených výsledků. Pomocí informačních toků řídíme a koordinujeme chod společnosti. Komunikace nám slouží také jako prostředek pro správné motivování pracovníků. V moderních a efektivních organizacích se stále více zabydluje pojem brainstorming. Jedná se pracovní porady, které mohou být v pravidelných intervalech (např. na začátku každého měsíce), které jsou užitečné především k hodnocení předešlého vymezeného období, či konkrétního úkolu.

Týmy

Hlavním motivem vzniku týmu, je práce na projektech, které jedinec nezvládá sám a takové projekty potřebují větší počet lidí, jiné znalosti, jiné úhly pohledů, více času, síly, energie, zkušeností a dovedností, než sám má. Avšak ne vždy je týmová práce účelná. V poslední době je trendem aplikovat týmy (respektive týmovou práci) i na činnosti či úkoly, kde je efektivnější individuální přístup a úkol zvládne i jednatel. Je

proto podstatné, abychom týmy a týmovou práci užívali efektivně a vhodně, tam kde je tomu třeba.

Skupinové normy

Skupiny mají tendenci vytvořit si rutinní způsoby chování a činnosti, které se odehrávají velice přirozeným způsobem a prakticky beze slov. Jedná se o opakovanou psychiku, kde se určité věci jednoduše berou jako samozřejmost. Ve skupinách se vyvíjí zvyky a rituály, jejichž původ nikdo nedokáže vysvětlit. Samozřejmě u pracovních skupin jsou některé tyto rutinní činnosti a rituály předepsané ve formě pravidel, omezení a přijatých pracovních postupů. V pracovních skupinách se však mohou vyvinout také nepsaná a neformální pravidla chování a normy. Normy mohou skupině dát identitu a odlišit ji od jiných skupin.

Týmové role

Každá jednotlivá skupina, ať už se jedná o formální či neformální skupiny, uměle vytvořené týmy či samovolně vzniknuté skupiny, má své členy, kteří zastávají určité role. Jedná se prakticky o funkce, které jednotlivý členové zastávají a vlastnosti, kterými jsou charakterizováni. Samozřejmě může více členů zastávat podobné nebo dokonce stejné role a naopak jeden člověk může zastávat více rolí.

Obeng (1994) uvádí 5 základních rolí:

- konatelé – soustředí se na daný úkol
- znalci – poskytují specializované znalosti
- řešitelé – řeší problémy tak, jak se objevují
- kontrolóři – kontrolují, zda vše probíhá správně a zda celý tým plně přispívá
- pečovatelé – zajišťují, aby tým fungoval jako soudržná společenská jednotka

Belbin dokonce definoval 9 týmových rolí, mezi něž patří: specialista, znalec zdrojů, realizátor, koordinátor, tvarovač, dokončovatel, týmový pracovník, koumák a monitor/vyhodnocovač. Také jsem se nad tematikou týmových rolí zamyslel a definoval

jsem dle svého mínění následujících 8 rolí. Chtěl bych říci, že toto rozdělení je všeobecné a může charakterizovat jednotlivé role na poli pracovních týmů, sportovních týmů, studijních týmů a tak podobně.

- Lídr („*kapitán*“, „*frontman*“) – stěžejní osobnost, charismatická, zkušená, odpovědná
- Specialista („*odborník*“) – „mozek týmů“, poradce, disponuje znalostí oboru co do kvantity i kvality
- Oponent – přináší k názorům potřebný jiný pohled na problém, náhled z druhé strany, analyzuje chyby a navrhuje za ně alternativy alternativy
- Koordinátor – stará se o sladění jednotlivých činností, aby jednotlivé role do sebe zapadali, navazovali na sebe, doplňovali se a tým byl efektivní
- Hecíř – „srdce týmu“, jeho doménou je naladění správné atmosféry týmu, povzbuzuje jednotlivé členy, dává týmu „šťávu“, dýchá pro tým, srdcař
- Zapisovatel – shromažďuje veškeré potřebné informace, realizuje je do potřebné formy
- Reprezentant („*mluvčí*“) – prezentuje tým navenek, zprostředkovává závěry a výstupy týmu veřejnosti
- Nosič vody – stará se, aby vše okolo týmu bylo v pořádku, zabezpečuje materiálně chod týmu, shání potřebné zdroje pro kvalitní práci skupiny

Jsem přesvědčen, že každý tým by měl pro správné fungování disponovat jednotlivými rolemi, respektive jejich funkcemi a vlastnostmi. Pochopitelně, že dle počtu členů týmu může být rolí více, vyjmenoval jsem zde pouze ty (z mého hlediska) nejzákladnější. Zajisté se mohou jednotlivé role (respektive jejich vlastnosti) mohou splynout v jednu, nebo naopak více lidí může zastávat jednu roli. Dokáží si dost dobře představit, že například *lídr*, *hecíř* a *reprezentant* může být jednou osobností týmu. Je však dle mého přesvědčení podstatné, aby byly týmové role správně rozděleny a tým dosahoval synergického efektu.

2. Hodnocení současného stavu

V této kapitole se budeme zabývat hodnocením současného stav. Zaprvé si uvedeme část historie, především to, jak se Ikea dostala do České republiky, dále budeme hovořit o momentální situaci v rámci hodnocení zaměstnanců, motivace a dalších aspektech, týkajících se kulturních hodnot firmy.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, že pro lepší zhodnocení použiju porovnání s malou firmou, tak na konci této části uvedu i základní popis a tabulkové srovnání s výše uvedenou společností, Lino s.r.o.

2.1. Charakteristika společnosti IKEA Brno

2.1.1. Historie

Příběh zvaný IKEA má kořeny ve vesnici Agunnaryd ve Švédsku v roce 1943, kdy bylo zakladateli IKEA Ingvaru Kampradovi právě 17 let. Od té doby se z IKEA Group stala jedna z největších maloobchodních společností na světě s více jak 123 000 zaměstnanci ve 25 zemích/teritoriích a s ročními tržbami přesahujícími 21,5 miliardy eur.

V 50. letech IKEA začala pronikat i do východní Evropy. Jednou z prvních zemí, se kterou navázala obchodní kontakty, týkající se nákupu koberců, bylo tehdejší Československo. Bylo to v Praze, v srdci střední Evropy, kde Ingvar Kamprad již před rokem 1967 poprvé snil o zřízení obchodního domu IKEA i ve střední Evropě. Dokonce se již diskutovalo o umístění.

Události kolem roku 1968 však dostaly jiný směr a IKEA jako prodejní organizace se konečně objevila v Praze až 16. 11. 1990, kdy utvořila akciovou společnost s firmou Domov Praha a tím získala 3 patra obchodního domu DBK („Dům bytové kultury“).

Umístění prvního obchodního domu IKEA bylo velmi výhodné, přímo u stanice metra Budějovická a blízko dálnice D1 směr Brno.

Zajímavosti z historie:

Název IKEA pochází ze spojení čtyř začátečních písmen. Písmeno I znamená Ingvar, K je Kamprad, E je Elmtaryd (název rodinné farmy) a A znamená Agunnaryd (jméno vesnice).

Prvním skladem byla malá kůlna, kterou Ingvar Kamprad postavil v roce 1948 na rodinné farmě.

V roce 1951 vzniká první katalog IKEA. I tehdy byl k dostání zdarma, stejně jako dnes. IKEA začíná poprvé navrhovat vlastní nábytek v roce 1955. Dobře navrženy, účelný nábytek, který bude dostupný pro většinu lidí.

První manuál pro zaměstnance byl sepsán v roce 1976, tzv. „Testament obchodníka s nábytkem“. Obsahoval 9 hesel, kterými se zaměstnanci měli řídit:

1. Sortiment – naše identita
2. Duch IKEA – silná a živá identita
3. Našimi zdroji je zisk
4. Dosahovat dobrých výsledků s malými prostředky
5. Jednoduchost je ctost
6. Jsme jiní
7. Koncentrace sil – cesta k úspěchu
8. Privilegium přebírat zodpovědnost
9. Před námi je ještě řada úkolů. Úžasná budoucnost!

Údaje o IKEA Česká republika / IKEA Slovenská republika:

Na Slovensku IKEA začínala v roce 1992 otevřením tzv. Start Shopu v Bratislavě

- 1. 6. 1995** IKEA v Bratislavě otevřela nový obchodní dům na ulici Tomášikova
- 29. 7. 1998** v Brně otevřen obchodní dům IKEA
- 4. 10. 2001** v Ostravě otevřena IKEA
- 25. 4. 2002** otevřena IKEA v Bratislavě
- 16. 12. 2004** otevřen druhý obchodní dům IKEA v Praze na Černém Mostě

Hlavním předmětem podnikání je provozování obchodních domů specializovaných na prodej nábytku a bytových doplňků.

Výrobky IKEA pro zařízení domácnosti dnes nabízí 267 obchodních domů IKEA ve 25 zemích světa. Během minulého roku navštívilo obchodní domy IKEA 590 miliónů zákazníků, kteří tak měli možnost prohlédnout si výstavní plochy s ukázkovými pokoji.

2.1.2. Organizace a struktura

Organizační schéma zobrazuje existující vztahy rozhodovací pravomoci, ukazuje manažerům a novým pracovníkům, jaké mají postavení v organizační struktuře podniku. Bohužel zde nemohu uvést grafické zobrazení organizační struktury.

Jediné co v mojí pravomoci je, že mohu uvést základní slovní popis organizace ve společnosti IKEA Brno. V popředí je hlavní manažer (Store manager), je zastoupen tzv. Deputy store manažerem. Pod nimi vystupuje 8 manažerů, kteří mají na starost jednotlivé sekce v IKEA (např. výběrové řízení, služby zákazníkům, prodej, marketing atd.). Základní organizační strukturu tvoří celkově 37 zaměstnanců.

Řízení firmy je založeno hlavně na týmové práci, takže pozice nemá charakter nadřízené instance, je tu snaha, aby to zaměstnanci brali spíše jako partnerství založené na konzultační úrovni.

Firemní kultura je naprostým základem společnosti. Stojí na dvou pilířích:

- na obchodní myšlence
- myšlence lidských zdrojů

Firemní kultura vychází ze společného úsilí o to, aby byl systém co nejjednodušší (a tím pádem nejúčinnější) ve všech formách, to znamená jak v mezilidských vztazích (v interní i externí komunikaci), tak v obchodní oblasti.

Zde se právě propojuje obchodní myšlenka s myšlenkou lidských zdrojů - to, že se snažíme vyvarovat zbytečné složitosti v řízení lidských zdrojů, se pozitivně odráží v obchodní oblasti - v tom smyslu, že neplýtváme časem ani zdroji a můžeme si tedy dovolit nabízet kvalitní sortiment a služby za nižší cenu.

2.2. Zaměstnanci

IKEA si zakládá na kultuře prostředí, jejím základem je otevřenost a transparentnost, respekt, soudržnost a spolupráce, schopnost přijímat a delegovat zodpovědnost, rovné příležitosti, vedení příkladem, jednoduchost, hospodárnost, hledání nových cest, neustálý vývoj.

Dbá také na rozvojové pohovory s vedoucím, podpora při plánování kariéry a rozvoje, otevřený přístup k volným pozicím v celé IKEA, rotační systém (3-5 let), podpora mobility, tréninkový katalog a přístup ke školením, volný přístup k internetu pro všechny zaměstnance, právo dělat chyby.

Uplatňuje flexibilitu při plánování směn, dnů v týdnu, sponzorování klubu volného času, preventivní lékařská péče, po pěti letech týden dovolené navíc, hlídání zaměstnanecké parkoviště, vánoční párty, zvýhodněné penzijní a životní pojištění, letní tábor pro děti, příspěvek na aktivity oddělení, IKEA zaručuje jistotu pravidelného vyplácení mezd.

Mezi hlavní výhody zaměstnance IKEA patří:

- 15% zaměstnanecká sleva
- stravování, nápoje v neomezeném množství zdarma
- slevy u vybraných společností
- vánoční dárek
- dárek k 10 a více letům u IKEA
- dárek u příležitosti významné životní události
- služební cesty – nadstandardní limity
- úvěrová-kreditní karta – výhodnější úvěry
- příspěvek k důchodovému pojištění
- nadstandardní příplatky o víkendech a státních svátcích vůči zákoníku práce

Firemní identitu tvoří:

- Vize společnosti - určuje cíle, poslání a filosofii společnosti
- Logotyp (značka, logo, grafický symbol) je identifikátorem vaší společnosti, zboží nebo služby.
- Corporate communications (firemní komunikace) je vnější projev firemní identity na trhu a ve společnosti.
- Corporate design (Jednotný vizuální styl) - vizuální forma komunikace
- Public relations (vztahy s veřejností) – forma prezentace společnosti na veřejnosti. Advesting (reklama) – masová forma komunikace v médiích.
- Internal communications (interní komunikace) - výměna informací mezi firmou a jejími pracovníky.
- Corporate product (firemní produkt) - kompletní podnikové portfolio společnosti. Corporate culture (firemní kultura) - systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace.
- Corporate image (obraz podniku) Celkový obraz firmy, vnímaný jejím okolím.

Přínosy firemní identity mohou být komplexnost a systémovost, prezentace firemní originality, jedinečnosti a specifičnosti, stabilita a dlouhodobé působení dovnitř i navenek, integrita a ztotožnění se zaměstnanci a spolupracovníky, prestiž, urychluje a zefektivňuje veškerou komunikaci a propagaci firmy.

Základem všeho, tak, jako v jiných oblastech, je vědět, co chci, kam směřuji a čeho chci dosáhnout. Dále je nutné stanovit kroky k těmto cílům a tyto kroky zahrnout mezi svá firemní pravidla. Poté s nimi seznámit zaměstnance tak, aby se s pravidly a cíli ztotožnili. Pravidla vedoucí k jednotné firemní kultuře jsou nejčastěji definována v podnikových směrnících, nařízeních nebo všeobecně vnímaných postupech. Zde bývá předem popsán postup jednání s obchodním partnerem (zákazník, dodavatel, odběratel), chování lidí, kteří přijdou do přímého kontaktu s dodavatelem či se zákazníky, představování do telefonu, způsob oblékání, ale i odpovědnost za čistotu v sídle organizace i v jejím okolí apod.

Firemní kultura by měla být naplňována automaticky, nenuceně, spontánně. Lidé by to tak měli cítit. Není vhodné si ji vynucovat nelogickými body ve směrnících. Firemní kultura je především ovlivněna vnitřní atmosférou uvnitř podniku, která není nikde popsána ani nikým určena, ale podle níž se zaměstnanci chovají. Jedná se především o všeobecné pocity a názory, vnitřní postoje, očekávání a přesvědčení zaměstnanců.

Manažer ve společnosti IKEA musí využívat čtyři základní druhy dovedností:

1. *Technické* (vyvážené vědomosti a provozní zkušenosti, znalosti a zručnost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy - tedy specifické techniky při vykonávání práce specializovaných útvarů).

2. *Lidské* (manažer uskutečňuje svou funkci prostřednictvím lidí a musí proto chápat zdroje a příčiny chování lidí a rozumět i chování svému vč. jeho pravděpodobných důsledků, musí rozumět podstatě a metodám vedení, komunikace a dialogu, mít schopnost ovlivňovat a motivovat jednotlivce i skupiny k práci, analyzovat a řídit meziosobní, skupinové i meziskupinové vztahy, řešit konflikty, schopnost vytvářet

skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory, emocionální odolnost, činnost, bystrost, sebepoznání, schopnost efektivně řídit sama sebe a svůj vlastní čas).

3. *Koncepční* (schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi, neustálá vnímavost k událostem, analytické schopnosti, schopnost včas předvídat důsledky změn pro celou instituci, schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a činnosti instituce). Každý manažer by měl mít svého sukcesora (nástupce), kterého si sám vychovává.

4. *Projekční* (tvořivost, schopnost řešit problémy a rozhodovat způsobem, který přináší užitek instituci (podniku) v daných konkrétních podmínkách).

IKEA chce firemní kulturu zprostředkovat skrze své zaměstnance už od základu - vedoucí by měl být pro své podřízené modelem, nositelem firemní kultury. Na pracovišti nejsou oddělené kanceláře, těžko by člověk poznal, kdo je či nadřízený nebo podřízený. Toto uspořádání vychází spíše z komunikační potřeby než z rolí, definovaných postavením ve společnosti. Ve zkratce - ze Švédského modelu firemní kultury jsme získali především otevřenost v řízení a v komunikaci, a z těchto vlastností vychází efektivita fungování celé společnosti.

Záleží na tom, zda tuto myšlenku přijmou za svou především vedoucí. Ti pak pro své kolegy a podřízené představují úspěšný model jednání a myšlení a předávají tak firemní kulturu dál. Něco jiného je, když se přijme nový zaměstnanec, jehož očekávání a představy nemůžeme naplnit. Může se samozřejmě stát, že někomu podniková kultura a způsob práce nevyhovuje. Proto během přijímacího pohovoru je třeba zjistit, který je do jisté míry na podnikovou kulturu navázán, vybírat takové uchazeče, kterým je firemní kultura IKEA blízká, a je pro ně proto jednoduché ji sdílet a reprezentovat. Přijímací pohovor vlastně prochází skrze naše hodnoty.

2.3. Zaměstnanci

Ve firmě funguje systém kariérního plánování. Snahou je mít pro každou pozici připravené dva interní nástupce s potřebnými znalostmi a schopnostmi. V případě, že takový zaměstnanec není, ať už z toho důvodu, že IKEA poměrně rychle expanduje, nebo proto, že zaměstnanci odcházejí pracovat do zahraničí, tak se hledají externí kandidáti. Výběrového řízení se účastní personální oddělení, přímý nadřízený poptávané pozice a takzvaný "dědeček" (v podstatě vedoucí vedoucího - /grandfather princip/) té pozice. To znamená, že uchazeč absolvuje celkem tři pohovory s těmito zástupci společnosti. Přijetí je pak věcí dohody všech stran, není to rozhodně tak, že by personální oddělení určovalo, zda bude uchazeč přijat či ne. Pozice při výběru je spíše poradenská. Pokud se nejedná o nějakou specifickou pozici, jako je třeba práce v oddělení IT nebo práce šéfkuchaře, tak se nerealizuje před-výběr podle životopisů.

Výhodné pro vyhledávání zaměstnanců je i to, že Ikea vystaví inzeráty nejprve uvnitř firmy – tím, že se na zdech objeví inzeráty, o jakou pracovní pozici se jedná, dále se pošle všem zaměstnancům na pracovní mail informace o tom, že je potřeba určité pozice, tím pádem zaměstnanci mají výhodu, že tuto nabídku dostanou jako první. Je to výhoda i pro samotnou společnost, jelikož si nejprve zaplňuje pozice lidmi, kteří již nějaké zkušenosti v Ikea mají. Prvních 14 se jedná o interní záležitost, poté je to věc inzerce v médiích.

Dále školící systém považuji za velmi účinný, takže se dá spolehnout na to, že se noví zaměstnanci dobře připraví a seznámí s jejich prací. Nejde tedy tolik o dosavadní znalosti a zkušenosti, ale spíše o to, aby vybrali zaměstnance, kteří mají chuť a motivaci profesně se rozvíjet, učit se a zkoušet nové věci.

Každý nový zaměstnanec absolvuje tzv. „kolečko“, kdy prochází jednotlivými odděleními a funkčními oblastmi, aby se lépe seznámil s chodem a fungováním ve společnosti. Tím pádem si lépe uvědomuje následky, které by mohly být způsobeny jeho nedbalostí, nebo naopak dokáže problémy řešit do větší hloubky.

Tak především je to velká svoboda volby, co se týče pracovní doby. IKEA má otevřeno 363 dní v roce a zaměstnanci, mají možnost si vybrat, kdy budou v zaměstnání. Je také

kvalitně zpracovaný program pro matky na mateřské dovolené. Nabízí se jim práci na částečný úvazek, více méně podle toho, jak jim to vyhovuje. Po ukončení mateřské dovolené mohou samozřejmě nastoupit zpět na plný úvazek. Kromě toho se jim nabízí práce v příjemné atmosféře, která vychází právě z otevřenosti a "týmovosti", vlastností, jež jsou charakteristické pro podnikovou kulturu.

Lidé musí dokonale znát, pochopit a každodenně uplatňovat organizační strukturu, pokud mají svoji práci dělat dobře. Hlavní příčinou konfliktů je, že lidé neznají své zařazení, nevědí, kdo jsou jejich spolupracovníci, neznají vztahy určené organizační strukturou.

Poznání organizační struktury je možné usnadnit pomocí organizačních schémat a modelů, popisů jednotlivých manažerských pozic (pracovních míst), deklarováním pravomoci a informačních vztahů a přiřazení specifických cílů specifickým pozicím, nepřetržitou výukou základů organizování všech pracovníků (prováděnou liniovými manažery). Vzhledem k tomu, že formální organizační struktura je doplněna informační strukturou, musí ji pracovníci pochopit stejně dobře jako formální organizační strukturu.

Nábor a výběr („recruiting and selecting“) může obsazovat volná místa jednak z vnitřních zdrojů pracovních sil (*interní*), jednak z vnějších zdrojů pracovních sil (*externí*). Vnitřní zdroje pracovních sil představují pracovníci uspořené v důsledku technického pokroku, lepší organizace práce, ukončení určité činnosti, ale i pracovníci podniku s kvalifikací a pracovními výsledky umožňujícími povýšení.

Zdrojem externího náboru mohou být např. školy (zdůrazňuje se účelnost dlouhodobé spolupráce podniků se školami), adresní nabídky specialistů („přetahování mozků“), inzerce, plakáty, doporučení, konkurzní řízení, dotazy uchazečů o zaměstnání, spolupráce s personálními útvary jiných institucí, spojení prostřednictvím pracovního úřadu, apod.

Přijímací řízení externím nábořem má obvykle tuto základní strukturu:

- navázání kontaktu s uchazečem (zpravidla provádí pracovník personálního útvaru) a projednání základních otázek jeho zájmu o práci (zjistit kde dosud pracuje, důvod změny zaměstnání), a naopak zájmu (či nezájmu) podniku o pracovníka
- předběžný rozhovor s uchazečem o zaměstnání (provádí výkonný manažer odborného útvaru, v němž by měl uchazeč pracovat) - představení uchazeče, informace o podniku a pracovních úkolech a možnostech vývoje

2.3.1. Systém vzdělávání zaměstnanců

Během zkušební doby absolvují nově přijatí zaměstnanci takzvané "introškolení", kde se seznamují s historií, kulturou společnosti a s požadavky na zaměstnance spolu s tím, co jim můžeme nabídnout.

Současně s tím probíhá školení, které je zaměřeno na konkrétní znalosti, týkající se dané práce. Každý nový zaměstnanec má ve svém oddělení svého "kouče" (zpravidla zkušeného zaměstnance na podobné nebo nadřazené pozici), který mu pomáhá zvládat nároky dané pozice v podstatě "za pochodu". Během této doby dostane každý zaměstnanec sešit, ve kterém jsou popsány základy toho, co by měl pro svou práci znát. Každý sešit končí lehkým dotazníkem, který by měl ověřit nově získané znalosti zaměstnance. Výsledky dotazníku má k dispozici "kouč", aby měl jistotu, že je zaměstnanec připraven vykonávat svou práci kvalitně. Tato školení jsou zčásti převzatá z jiných zemí, zčásti vlastní.

Další věc, která souvisí s podnikovou kulturou - dělat věci účelně a jednoduše. Pak se samozřejmě pořádají školení, zaměřená na specifitější dovednosti, například na leden je plánováno školení s názvem "sells training", zaměřené na prodejní dovednosti. Pro tato školení má Ikea vlastní "kouče", kteří sami prošli trenérským školením. Pro ověřování účinnosti takových školení se využívají metody "mystery shoppingu", což znamená, že mají své vyškolené lidi, kteří v roli zákazníků navštěvují obchodní domy

IKEA a ověřují si znalosti a dovednosti pracovníků, co se práce se zákazníkem týče. Takový falešný zákazník nám dává zpětnou vazbu o tom, jak účinné bylo naše školení. Školení pro vedoucí oddělení, které využívá metody "self manage learning" vychází z principu sebehodnocení a vytyčení cílů a očekávání. Vedoucí se pravidelně scházejí a referují před ostatními o tom, jaké cíle si vytyčili a co dělají pro jejich uskutečnění. Důležitá je zpětná vazba, kterou si vedoucí v takových skupinkách poskytují.

Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků je nezbytný proces, neboť probíhají stále změny jednotlivých oblastí podnikového reprodukčního procesu. Pracovníci všech kategorií se postupně dostávají do situace, kdy je účelné inovovat vlastní znalosti, dovednosti, návyky.

Různé formy zvyšování kvalifikace (Job Training) jsou diferencovány podle profesní orientace. Plány a organizační zajištění zabezpečují odborné útvary podniků, často po projednání s vrcholovým vedením podniku a ve spolupráci s odbornými externími pracovišti (univerzitami, školicími středisky, konzultanty apod.).

Školení v rámci pracovního procesu se osvědčuje především mladým pracovníkům bez větších zkušeností z předvýrobních a výrobních etap. Převážně jej využívají technicky orientovaní spolupracovníci, aby získali ucelený přehled a vytvořili si vlastní názor na příslušné pracovní procesy (např. na práce ve vývoji, projekci, konstrukci, technologii, na přípravu materiálů, výrobu, servisní služby).

Formy realizace mohou být například:

- postupná praxe na některých pracovištích (Rotation),
- různé formy zaučování a získávání pracovních zkušeností a návyků (Apprenticeship).

Tyto formy se obvykle osvědčují, když má školený pracovník kvalifikované vedení, popř. pomoc odborníka v průběhu získávání praktických zkušeností (Mentor, Tutor).

Zaměstnancům se umožňují pracovní pobyty v zahraničí. Jsou různé druhy pracovních pobytů. Jednou z forem je krátkodobá pracovní návštěva, ta komunikace je hodně otevřená, napříč pobočkami i úrovněmi a nestane se, že kdyby třeba někdo potřeboval konzultovat nějakou personální strategii s kolegyní z Dánska, že by odmítla žádost. Krátkodobá pracovní návštěva tedy spočívá v tom, že zaměstnanec po dohodě navštíví některou z poboček, kde může konzultovat možnosti nového systému se svými zahraničními kolegy. Druhá forma pobytu je dlouhodobější - během zhruba měsíčního pobytu náš zaměstnanec sleduje nové pracovní postupy nebo jiná, v zahraničí již existující zlepšení, aby si je mohl osvojit a uplatnit rovněž u nás. Dalším typem pobytu je určitý druh výpomoci, když se někde v zahraničí buduje nový obchodní dům a je potřeba více zaměstnanců, aby se tato nová pobočka efektivně uvedla do chodu. To je zpravidla pobyt trvající tři měsíce. Nejdelší pracovní pobyty probíhají v rámci programu "Open IKEA" – jak jsem již uvedl, na intranetu jsou vypsány volné pozice a pokud má zaměstnanec zájem rozvíjet svůj potenciál tím, že pojede pracovat do zahraničí, je snaha mu to samozřejmě umožnit.

2.4. Popis společnosti Lino s.r.o.

Jak jsem se již zmínil, zde uvádím základní popis společnosti, kterou chci použít pro srovnání firemní kultury. Jde o společnost, která je na zcela jiné úrovni, ale poslouží nám jako dobrý nástroj pro aplikaci určitých návrhů.

Název společnosti:	Lino s.r.o.
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti:	velkoobchod, maloobchod, výroba nábytku a odličků
Datum vzniku společnosti:	22. 8. 1994

2.4.1. Historie a současnost

Firma Lino s.r.o. byla založena 22. 8. 1994 jako společnost s ručením omezeným šesti společníky. Firma má v nájmu prostory na ulici Václavská od roku 1994, které využívá jako prodejnu dodnes. V prvopočátku se firma zabývala prodejem a prezentací dávkovačů, stojanů a stěnových otočných minibarů na alkoholické nápoje. Postupem času se sortiment firmy stále rozšiřoval, nejprve o polotovary po té o kovový restaurační, interiérový a zahradní sedací nábytek, výrobu kovových podnoží, stolové desky z umělého kamene a vazalitu. Firma se stala i zástupcem slovinské firmy Alpos, zabývající se výrobou a prodejem nábytku. Jedním ze spolupracovníků firmy Lino byla i švýcarská firma Rohr, která navrhuje a vyrábí kovové podnože ve standardním i nestandardním provedení.

2.4.2. Organizace a struktura

Firma Lino s.r.o. nemá vztah k žádné vyšší společnosti. V roce 1996 firma zaměstnávala pouze 3 pracovníky a strategií firmy bylo co nejvíce využít služeb subdodavatelů. Dnes je ve firmě zaměstnáváno 13 pracovníků s trvalým pracovním poměrem, s tím že firma používá externí spolupracující firmy a dle potřeby firma zaměstnává pracovní sílu na dobu určitou. Je to 7 administrativních pracovníků a 6 lidí na výrobu, montáž a expedici hotových výrobků.

Firma je ale závislá především na subdodavatelích, proto ani není potřebný příliš vysoký počet zaměstnanců, snaží se o co nejvyšší produktivitu, tím pádem hledá ideální poměr zaměstnanců k potřebné práci.

2.4.3. Firemní kultura

Je těžké mluvit o firemní kultuře ve společnosti, která má tak malý počet zaměstnanců. Ale i přes to zde fungují určitá pravidla, která se postupem času stala rutinní záležitostí.

Jelikož se jedná o malou rodinnou firmu, tak zde probíhá velmi individuální přístup k zaměstnancům, tím pádem je vše na domluvě. Firma zaměstnává lidi jen na třech pracovních úrovních. Nebudeme-li uvádět jednatele společnosti, tak se ve firmě nachází tyto pozice:

- Vedoucí výroby / exportu
- Vedoucí transportu
- Vedoucí skladu
- Administrativní zaměstnanci
- Účetní
- Prodejce
- Vedoucí salónu
- Skladníci

Firma funguje na základě tzv. „selského rozumu“, tím pádem každý může vykonávat jakoukoliv funkci, i přes to, že má jasně stanovený popis práce. Firma se snaží maximalizovat zisk za každou cenu, a k tomu je potřeba, aby si všichni navzájem pomáhali. Firma funguje spíše v rodinném duchu, proto nejsou například ani předem stanovená data společenských akcí, vše záleží na momentální domluvě, a tak probíhá i celková domluva.

Na první pohled se to zdá velmi chaotické a nerozumné, ale za 16 let fungování firmy se tento přístup osvědčil a zaměstnanci jsou spokojeni a tím pádem je i velmi nízká fluktuace.

2.5.Srovnání IKEA Brno / Lino s.r.o.

Jako optimální variantu pro srovnání těchto společností jsem zvolil tabulkové srovnání.

Uvádím zde základní informace týkající se formy podnikání, oblasti působnosti atd.

Tabulka č. 1: Srovnání základních údajů IKEA / Lino s.r.o.

	IKEA Brno	Lino s.r.o.
Předmět činnosti	prodej nábytku a bytových doplňků, provoz restaurace, občerstvení, prodej švédských specialit	výroba a prodej kovového, zahradního a bytového nábytku a bytových doplňků
Počet zaměstnanců	250	13
Datum vzniku	1998	1994
Oblast působnosti	25 zemí světa	ČR, Slovinsko, BiH
Orientace na zákazníka	domácnosti, kanceláře, kavárny, restaurace kanceláře	restaurace, kavárny, interiérová studia, domácnosti

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce vidíme, že se jedná o zcela jinou kategorii, ale pro srovnání firemní kultury je firma Lino s.r.o. velmi dobrým příkladem.

3. Výzkumná část

3.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je srovnávání kulturních hodnot mezi zaměstnanci ze dvou společností. A z provedené analýzy dat budou formulovány návrhy na řešení a zlepšení firemního prostředí, hodnot a motivace zaměstnanců. Studie probíhají z větší části na základě mezinárodně standardizovaných dotazníků. Jedná se o kvantitativní analýzu, která je pro diplomovou práci optimálním řešením. V první části jsem použil kvalitativní analýzu, která lépe odhalí věci do hloubky a na druhou stranu poukáže na vnímání zaměstnanců z psychologického hlediska.

3.2. Výzkumný soubor

3.2.1. Popis výzkumného souboru

IKEA Brno

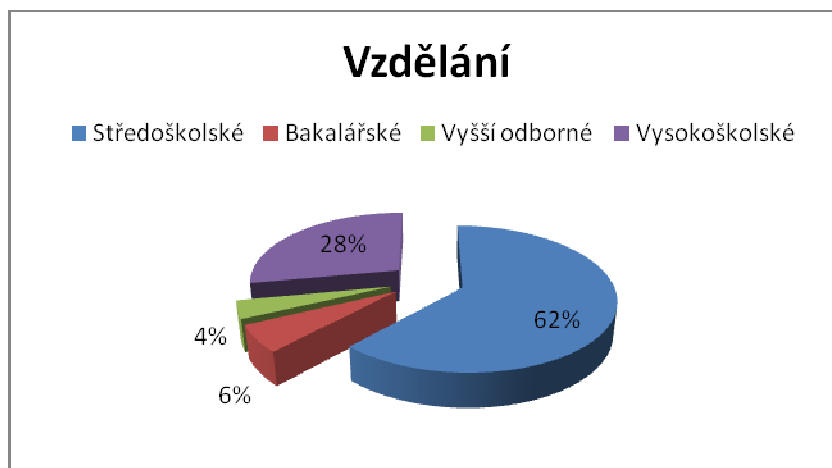
Výzkumný soubor byl vytvořen ve dvou společnostech. Pro nás je důležitý výzkumný soubor v IKEA Brno. Tento výzkumný soubor tvořilo 50 respondentů, z toho bylo 23 mužů a 27 žen. Věkový průměr zaměstnanců je 29,8 let.

Tabulka č. 2: Vzdělání v IKEA Brno

Vzdělání	N	%
Středoškolské	31	0,62
Bakalářské	3	0,06
Vyšší odborné	2	0,04
Vysokoškolské	14	0,28

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1: Vzdělání v IKEA Brno



Zdroj: vlastní zpracování

Dále průměrná doba působnosti ve společnosti činí 4,7 let (IKEA Brno od roku 1998).

Lino s.r.o.

Ve firmě je 13 zaměstnanců, z toho 8 mužů a 5 žen. Věkový průměr je 32,8 let a průměrná doba působnosti 6,5 let. Kromě dvou zaměstnanců, tak všichni disponují se středoškolským vzděláním, u zbylých dvou se jedná o vysokoškolské.

3.3.Použité metody

3.3.1. Myšlenkové mapy

3.3.1.1. Cíl myšlenkových map

Cílem myšlenkových map je zaprvé vyvolat volné asociace týkající se sebepoznání, dále zachytit strukturu těchto myšlenkových procesů pomocí myšlenkových map a nakonec demonstrovat na získaných myšlenkových mapách možnosti jejich využití pro rozvoj manažerů.

V případě této diplomové práce půjde o to, abychom z dat získaných metodou myšlenkových map formulovali otázky využitelné v kvantitativní analýze.

3.3.1.2. Výzkum – myšlenkové mapy (kvalitativní část)

Kvalitativní analýza byla provedena metodou myšlenkových map.

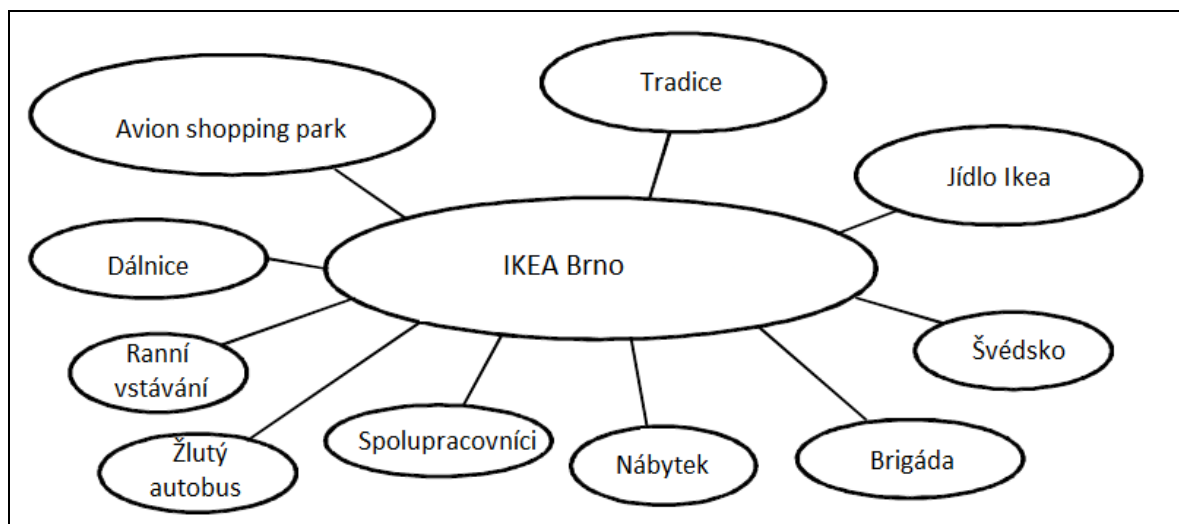
Výzkum byl proveden ve dvou firmách. Pro diplomovou práci je výchozí analýza týkající se IKEA Brno a její srovnání s analýzou společnosti Lino s.r.o. Výzkum probíhal bez větších komplikací. Jelikož jde o metodu, u které je zapotřebí, aby všichni účastníci byli přítomni ve stejnou dobu na stejném místě, tak to byla jen mírná komplikace v IKEA. Do výzkumu jsem chtěl zapojit zaměstnance z více úrovní, takže bylo téměř nemožné je shromáždit najednou.

Díky tomu jsem výzkum rozdělil do dvou fází, kde v první fázi bylo shromážděno 10 zaměstnanců z nižší pracovní pozice a ve druhé fázi zbylých 5 zaměstnanců z manažerských pozic.

Postup při zpracování mentálních map:

- Každý zaměstnanec obdržel zcela prázdný list
- Byly zadány dva klíčové pojmy (každý z jedné strany) :
 1. IKEA Brno
 2. Malá firma s nábytkem
- Čas nebyl přesně stanoven (průběh cca 15min.)
- Výsledky byly zapsány do tabulek v Excelu (pouze asociace 1. řádu)
- Z tabulek vytvořeno 5 otázek pro výzkum

Obrázek č. 1: Ukázka myšlenkové mapy zaměstnance IKEA Brno



Zdroj: vlastní zpracování

Zde je uveden náhodný vzor myšlenkové mapy jednoho ze zaměstnanců IKEA Brno. Uváděl jsem pouze asociace prvního řádu, které jsou pro nás směrodatné pro další část výzkumu.

Tabulka č. 3: Frekvenční analýza mentálních map ve firmě IKEA

IKEA			
IKEA Brno		Lino s.r.o.	
Švédsko	6	Individuální přístup	5
Zaměstnání	6	Omezený výběr	5
Nábytek	6	Vyšší cena	3
Kolektiv	3	Čekací lhůta	3
Obchodní dům	3	Konkurence	2
Paleta	3	Rodina	2
Žlutá barva	3		
Inspirace pro obch. oddělení	2		
Přátelé	2		
Ekologie	2		
Servis	2		
Doplňky	2		

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vidíme v prvním řádku tabulky, výše uvedená tabulka byla zpracována na základě dat, které jsme získali v IKEA Brno. Myšlenkové mapy jsou i z části psychologickým ukazatelem, kde se hodnotí způsob zpracování mapy, přístup k vyplňování, apod. Dále dochází k záměrnému vyvolání tématicky orientovaných myšlenkových procesů a zachycení jejich struktury v prostorových modelech.

V levém sloupci jsou asociace 1. řádu, které udávali zaměstnanci IKEA Brno, kdy klíčovým pojmem byla samotná IKEA Brno, a v pravém sloupci se jednalo o klíčový pojem – malá firma s nábytkem. Uváděl jsem asociace 1. řádu právě proto, že mají největší váhu a tím pádem i pro nás největší význam. Jde o prvotní myšlenkové pochody, které mimořádně vypovídají o celkovém myšlení člověka a jeho názoru na danou problematiku.

Tabulka č. 4: Frekvenční analýza mentálních map ve firmě Lino s.r.o.

LINO s.r.o.			
IKEA Brno		Lino s.r.o.	
Švédsko	6	Zaměstnání	10
Obchodní dům	6	Nábytek	6
Nábytek	6	Kolektiv	5
Žlutá barva	3	Dostupnost	3
Doplňky	3	Zázemí	3
Prostory	3	Zákazníci	3
Jídlo	3	Zkušenost	3
Ložnice	2	Logo	2
Nízké ceny	2	Kvalita	2
Neosobní přístup	2	Menší firma	2
Sortiment	2		
Rodina	2		

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhé tabulce jsou uvedena data, která byla doplněna na základě výzkumu ve firmě Lino s.r.o.

Tabulky se od sebe příliš neliší. Vidíme, že zaměstnanci v obou firmách mají podobný názor a podobné myšlenkové pochody, když se jim zadají tyto klíčové pojmy. Jediné co bych mohl podotknout je, že v obou tabulkách je uveden individuální přístup. V případě IKEA jde o neosobní přístup, kdežto ve druhé firmě je tomu jinak.

Pokud bych srovnával přístup zaměstnanců v IKEA Brno a ve firmě Lino, tak z hlediska vstřícnosti by se dalo říct, že v obou případech nebyl žádný problém. Jen bylo vidět, že ve větší firmě to zaměstnanci brali jako povinnost, kdežto ve firmě Lino to probíhalo spíše formou zábavy. Atmosféra byla mnohem více uvolněná. Dle mého názoru a vlastní zkušenosti při výzkumu bych soudil, že v menších firmách je mnohem méně napětí při práci, což je pro velké high-tech firmy špatným ukazatelem.

3.3.1.3. Zpracování myšlenkových map

Po provedení výzkumu byly pro nás směrodatné pojmy, které se v mapách nejvíce opakovaly. Na základě tabulek jsem s odbornou pomocí vytvořil pět výroků, které jsem použil pro následující výzkum.

Výroky:

1. Menší firmy jsou schopny nabídnout individuální přístup k zákazníkovi.
2. V menších firmách jsou lepší možnosti profesního rozvoje než v high-tech firmách (např. IKEA).
3. Pracovní kolektiv považuji za důležitý.
4. Umístění IKEA Brno v obchodním centru je výhodou (oproti umístění v centru).
5. Práci ve svém oboru považuji za zajímavou.

3.3.1.4. Zhodnocení myšlenkových map (kvantitativní část)

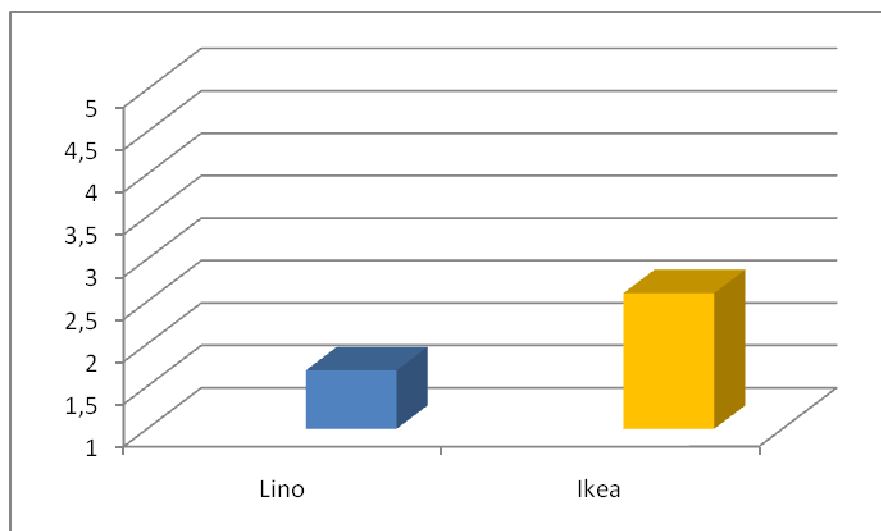
Pomocí výše uvedených výroků jsem vytvořil krátký dotazník, který posloužil pro kvantitativní část hodnocení myšlenkových map. Bylo dotazováno 50 lidí v IKEA Brno a 13 lidí (v případě firmy Lino s.r.o. se jedná o 100% zaměstnanců). Dotazy mají velkou váhu, jelikož vznikaly z myšlenkové iniciativy dotazovaných zaměstnanců.

Respondenti měli možnost výběru z odpovědí 1 až 5. Čím nižší bylo číslo, tím respondent více souhlasil s tvrzením. Otázky byly zprůměrovány, a to bylo pro srovnání mezi firmou Lino a IKEA Brno stěžejní.

Výrok č. 1: Menší firmy jsou schopny nabídnout individuální přístup k zákazníkovi

(1 - rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím).

Graf č. 2: Průměr odpovědí na výrok č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

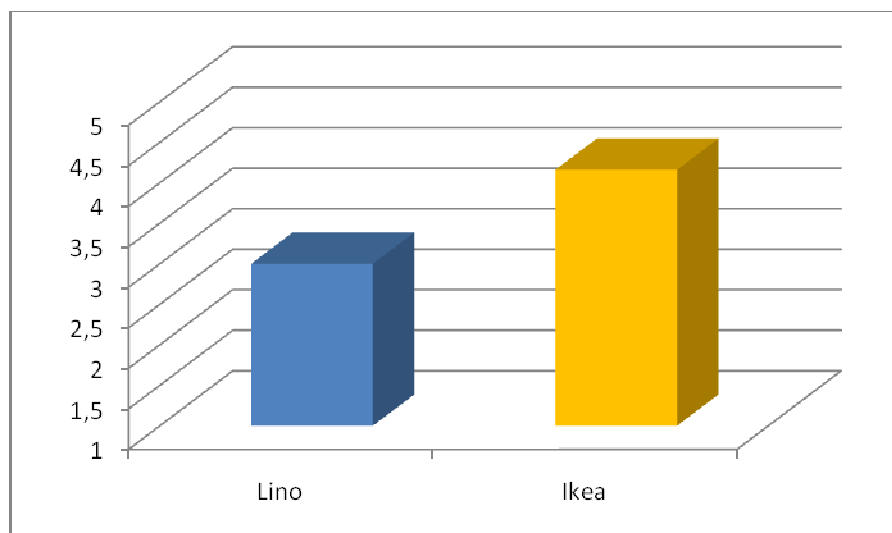
Jak vidíme v grafu, zaměstnanci firmy Lino s tvrzením souhlasí v mnohem větší míře než zaměstnanci v Ikei. Z toho vyplývá, že zaměstnanci v menší firmě jsou přesvědčeni o tom, že jsou schopni nabídnout zákazníkovi mnohem individuálnější přístup než velké společnosti. Konkrétně máme na mysli srovnání se společností IKEA Brno.

I když zaměstnanci v IKEA s tvrzením souhlasí méně, i tak je hodnota pod hranicí 3, což znamená, že s tvrzením spíše korespondují. To vypovídá o tom, že i přes téměř dokonalý systém, fungující v IKEA, zaměstnanci souhlasí s tím, že nejsou schopni nabídnout zákazníkovi takový komfort, jaký dokáže malá firma.

Výrok č. 2: V menších firmách jsou lepší možnosti profesního rozvoje než v high-tech firmách (např. IKEA).

(1 - rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím).

Graf č. 3: Průměr odpovědí na výrok č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

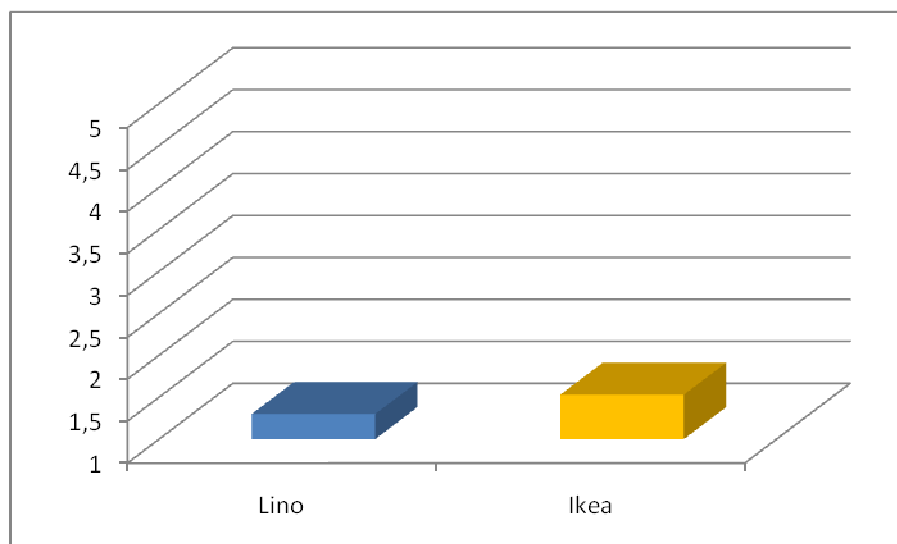
V grafu č. 2 jsou na první pohled vidět vysoké hodnoty. To znamená, že s tímto výrokem je obecný nesouhlas. Zaměstnanci ve firmě Lino jsou na hranici 3 (v dotazníku odpověď – „nevím“). I když se jedná o hranici mezi souhlasem a nesouhlasem, tak dle mého názoru s tím zaměstnanci nesouhlasí, byla uváděna „zlata střední cesta“ spíše proto, aby neurazili společnost, ve které pracují.

V druhém sloupci hodnota dosahuje téměř maximální hodnoty. Z toho je patrné, že zaměstnanci v IKEA Brno silně nesouhlasí s tvrzením, že v menších firmách jsou vyšší možnosti profesního rozvoje, a to nám dokazuje, že jsou přesvědčeni, že ve společnosti, kde působí, mají širší spektrum seberealizace. Pro společnost je to samozřejmě výhodné, jelikož se tím snižuje riziko fluktuace.

Výrok č. 3: Pracovní kolektiv považují za důležitý.

(1 - rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím).

Graf č. 4: Průměr odpovědí na výrok č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

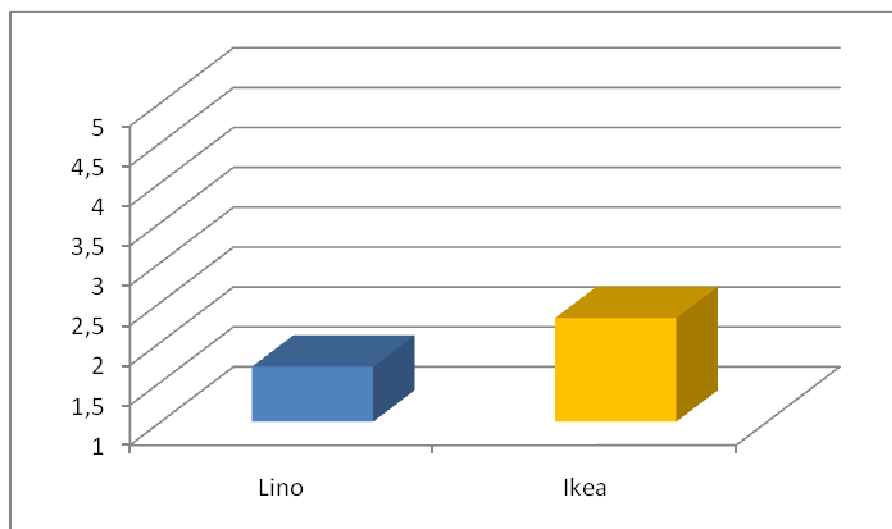
Hodnoty uvedené v grafu č. 3 jsou velmi nízké. To znamená, že tvrzení, jestli zaměstnanci považují pracovní kolektiv za důležitý, je pro ně výchozím kritériem k jejich setrvačnosti v práci.

Ve firmě Lino je hodnota pochopitelně o něco nižší, jelikož se denně setkávají se stejným kolektivem, který je úzký. Tím pádem jsou vztahy mezi zaměstnanci mnohem silnější, proto považují kolektiv za důležitější než zaměstnanci ve srovnávané společnosti. V IKEA dochází k častému střídání směn, lidé se setkávají v mnohem hojnějším počtu, a z toho vyplývá a je i logické, že kolektiv považují za méně důležitý než v menších firmách.

Výrok č. 4. - Umístění IKEA Brno v obchodním centru je výhodou (oproti centru).

(1 - rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím).

Graf č. 5: Průměr odpovědí na výrok č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Z kvalitativní analýzy jsem dospěl i k otázce, jestli zaměstnanci považují umístění v obchodním domě oproti centru města za výhodné či naopak.

Jak vidíme, hodnoty se celkově pohybují kolem hranice 2, což nás vede k dalšímu obecnému souhlasu s tvrzením. Rozdíl mezi společnostmi je 0,6, kde IKEA Brno s tímto výrokem sdílí pesimističtější názor.

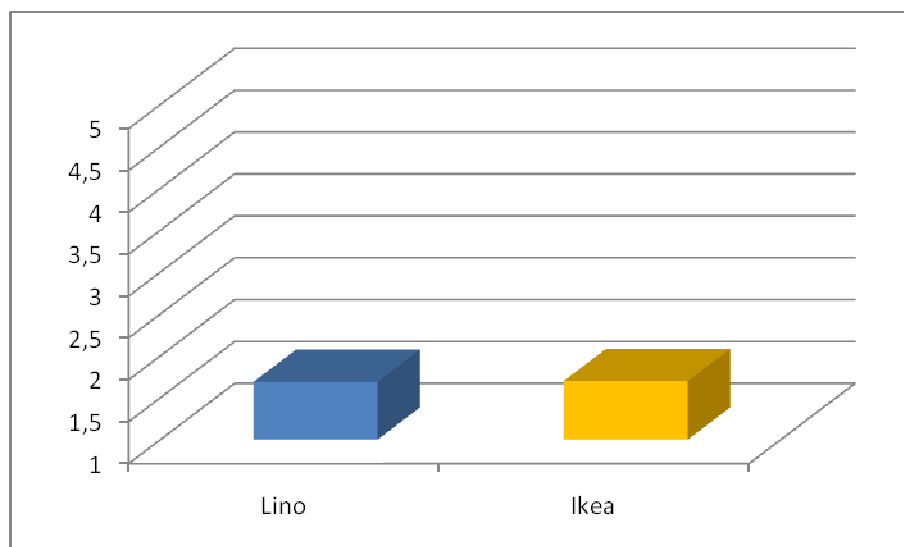
Dle mého názoru je umístění v obchodním domě výhodné. Zprv obchodní domy, konkrétně Shopping park, kde je umístěna IKEA Brno, je mimo město, tím pádem disponuje s větší plochou. Větší plocha nám nabízí mnohem lepší podmínky pro přístup vozidel, jak pro parkovací plochy pro zaměstnance a hosty, tak pro logistické účely. Zaměstnanci firmy Lino právě kvůli umístění v centru strádají, jelikož přístup pro nákladní vozidla i kamiony je na špatné úrovni, díky tomu dochází k nemalým časovým ztrátám při manipulaci se zbožím a materiálem. A proto se nemůžeme divit, že s tímto tvrzením souhlasí více než zaměstnanci v IKEA.

IKEA má velmi dobré pracovní podmínky, týkající se logistiky a jsou za ta léta na to zvyklí a přijde jim to jako samozřejmost, proto možná jejich reakce ohledně umístění nebyla tak markantní jako ve firmě, kde jsou kvůli tomu způsobeny tak negativní následky.

Výrok č. 5: Práci ve svém oboru považují za zajímavou.

(1 - rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím).

Graf č. 6: Průměr odpovědí na výrok č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Graf nám udává hodnoty, které jsou téměř stejné. Ve výpočtech se liší o pouhou jednu setinu, což je pro porovnání zanedbatelná hodnota.

Pro obě společnosti je výhodné, že hodnoty jsou velmi nízké, to znamená, že zaměstnanci jsou spokojeni s tím, že pracují v oboru, který je pro ně zajímavý a obohacující.

Pokud by tomu, bylo jinak, tak by to vypovídalo o určitém riziku fluktuace, jelikož málokterý zaměstnanec vydrží na jednom místě, kde je nespokojený a svoji práci nepovažuje ani z části za zajímavou. Vliv na psychiku bývá v těchto případech abnormální, a tím se dostává do depresí, které vedou k minimalizaci jeho pracovní

morálky. A v horším případě se to dále přenáší na kolektiv, kdy jsou následky mnohem vyšší.

3.3.1.5. Závěr analýzy myšlenkových map

Po zhodnocení jednotlivých částí metody myšlenkových map jsme dospěli k závěru, že s výše uvedenými výroky zaměstnanci převážně souhlasili. IKEA Brno v každé podkapitole zastávala pesimističtějšího názoru, ale patrný rozdíl byl pouze ve dvou výrociích.

A to v prvním případě, kde zaměstnanci IKEA Brno nesouhlasili v takové míře jako Lino s.r.o. s tím, že menší firmy jsou schopny nabídnout individuálnější přístup a v druhém tvrzení, kde byl jednoznačný nesouhlas s tím, že v menších firmách jsou lepší možnosti profesního rozvoje.

3.3.2. Mezinárodní metoda VSM 94

VSM 94

Value Survey Module (modul výzkumu hodnot) – VSM 94 – je dotazník, který umožňuje srovnávání kulturních hodnot mezi osobami ze dvou nebo více zemí či regionů. Některé studie popisují aplikaci dotazníku taktéž na zjišťování organizační kultury¹⁰.

Dotazník je tvořen dvaceti otázkami, zjišťuje pět dimenzí:

- Index vzdálenosti mocenských pozic (Power Distance Index = PDI)
- Index individualismu (Individualism Index = IDV)

¹⁰ G. Hofstede **Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts** Organization Studies, May 1, 1998; 19(3): 477 - 493.

- Index maskulinity (Masculinity Index = MAS)
- Index vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index = UAI)
- Index dlouhodobé orientace (Long-Term Orientation Index = LTO)

Index vzdálenosti mocenských pozic

Uvádí, do jaké míry si lidé na nižších pozicích akceptují a očekávají, že moc je distribuována nerovnoměrně. Reprezentuje nerovnost (větší nebo menší) definovanou zdola nikoliv shora. Moc a nerovnost jsou naprosto klíčová fakta každé společnosti.

Vzorec pro tento index je:

$$PDI = - 35 \text{ m (03)} + 35 \text{ m (06)} + 25 \text{ m (14)} - 20 \text{ m (17)} - 20$$

kde m (03) je průměrný výsledek pro otázku 3, atd.

Index má typicky hodnoty mezi nulou (nizký dopad) a 100 (vysoký vliv); nicméně technicky možné jsou i hodnoty pod 0 a nad 100.

Index individualismu

protipól kolektivismu, je míra, do jaké jsou individua integrovány do skupin. V individualistických společnostech nebo organizacích se očekává, že každý se bude starat sám o sebe a nejbližší rodinu. V kolektivistických společnostech a organizacích jsou lidé od začátku integrováni do silných, kohezivních skupin, které jim poskytují ochranu výměnou za nezpochybnitelnou loajalitu.

Vzorec pro index by byl:

$$IDV = - 50 \text{ m (01)} + 30 \text{ m (02)} + 20 \text{ m (04)} - 25 \text{ m (08)} + 130$$

Index má typicky hodnoty mezi 0 (silný kolektivismus) a 100 (vysoký individualismus) a stejně jako u předešlého indexu – jsou možné i hodnoty pod 0 a nad 100.

Index maskulinity

Versus femininity vypovídá o rozdělení rolí mezi muži a ženami, což je další významný prvek každé společnosti. Studie v rámci IBM odhalily, že hodnoty žen se liší méně než hodnoty mužů napříč různými společnostmi a organizacemi. Dále maskulinní hodnoty jsou charakterizovány jako kompetitivnost a asertivita, zatímco femininní hodnoty jsou charakterizovány jako skromnost a péče o druhé. Hofstede uvádí, že ve „femininních“ společnostech a organizacích jsou mužské a ženské hodnoty zastoupeny rovnoměrně, zatímco v maskulinních organizacích převažuje kompetitivnost a asertivita.

Vzorec indexu je:

$$MAS = + 60 \text{ m (05)} + 20 \text{ m (15)} - 70 \text{ m (20)} + 100$$

Index má hodnoty – jak uvedeno výše – mezi 0 (silně ženský) a 100 (silně mužský) a technicky možné jsou i hodnoty pod 0 a nad 100.

Index vyhýbání se nejistotě

Hovoří o toleranci nejistoty ambivalence, vztahuje se k lidské snaze a touze najít „pravdu“. Zjišťuje, do jaké míry se členové dané společnosti, popř. organizace cítí dobře, popř. dokážou zvládnout nestrukturované situace (tedy nové, překvapivé, jiné než normální apod.) Společnosti a organizace snažící se vyhnout nejistotě minimalizují výskyt takovýchto situací zaváděním přísných zákonů, pravidel, bezpečnostních měření, na filozofické a religiózní úrovni pak nařizují víru v absolutní pravdu (jinými slovy: „Existuje pouze jediná pravda a tu máme my“) Lidé v takovýchto zemích jsou více emotivní a vnitřně motivováni. Opačný typ společností a organizací akceptujících nejistotu jsou daleko tolerantnější v názorech, které se liší od toho, co je běžně zvykem. Snaží se mít daleko méně pravidel a na filozofické a religiózní úrovni zastávají relativismus a umožňují koexistenci řady směrů Lidé v těchto kulturách jsou více flegmatictí a kontemplativní.

Vzorec indexu je:

$$UAI = + 25 \text{ m (13)} + 20 \text{ m (16)} - 50 \text{ m (19)} + 120$$

Index má typicky hodnoty mezi 0 (nízká nejistota) a 100 (vysoká nejistota); technicky jsou možné i pod 0 a nad 100.

Index dlouhodobé orientace

Versus short-term orientation, pátá dimenze, která byla formulována ve studii 23 zemí. Zaměřuje se na hodnotu bez ohledu na pravdu. Hodnoty spojené s dlouhodobou orientací jsou šetrnost (hospodárnost) a houževnatost (vytrvalost). Hodnoty asociované s krátkodobou orientací jsou respekt k tradicím, naplňování sociálních povinností a očekávání.

Vzorec indexu je:

$$LTO = - 20m(10) + 20m(12) + 40$$

Tak jako u předešlých indexů i zde může být hodnota mezi 0 (krátkodobá orientace) a 100 (dlouhodobá orientace), i když tento index může dosáhnout hodnoty pod 0 a nad 100.

3.3.2.1. Analytická část dle výzkumu VSM94

Výzkum probíhal na základě 50 dotazovaných respondentů v IKEA Brno a 13 respondentů ve firmě Lino s.r.o.

Analýza spočívala jak v částečném, tak i v poslední fázi v celkovém zhodnocení společností. Dovolil jsem si pro lepší přehled průběžně srovnávat tyto dvě společnosti. Dále analýza probíhala na základě několika kritérii.

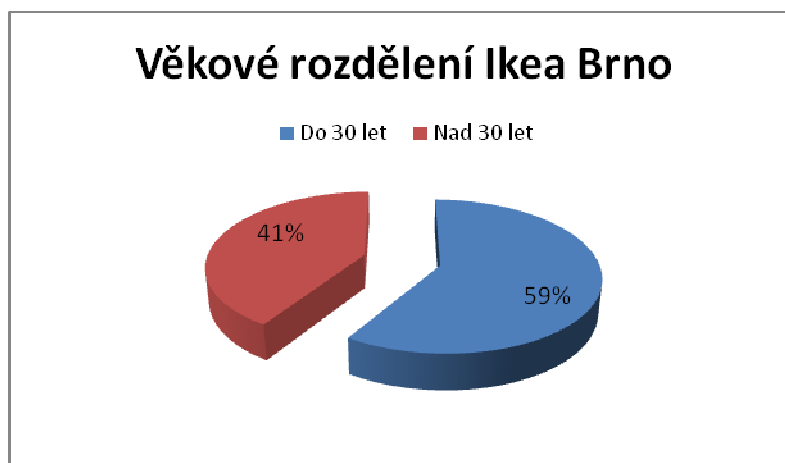
Zprv jsem rozdělil pracovníky dle věku na dvě skupiny, do 30 let a nad 30 let. V druhé části byly rozděleny skupiny na muže a ženy.

Věkové rozdělení

IKEA Brno

Z padesáti oslovených respondentů byl nejprve vytvořen graf, který nám poukazuje na procentuální poměr mezi zaměstnanci, kteří mají nad 30 let a včetně a zbytek pod 30 let.

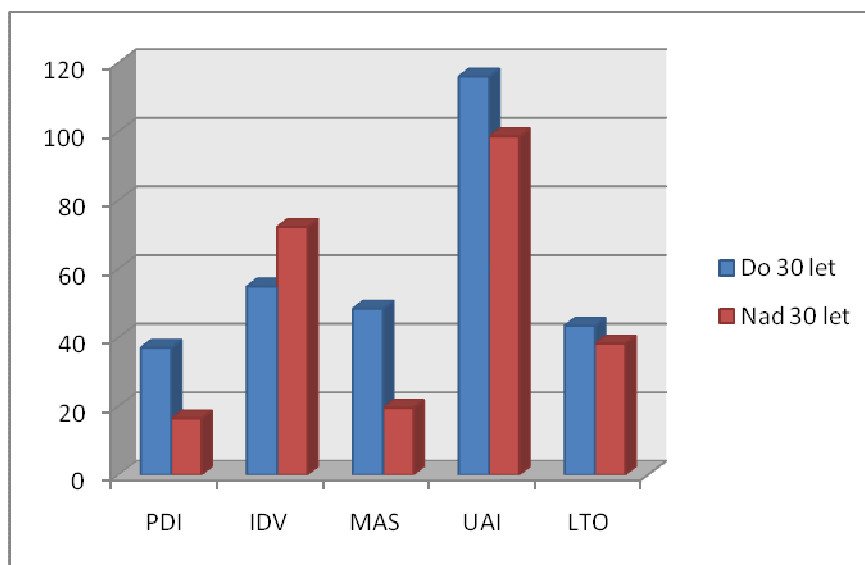
Graf č. 7: Věkové rozdělení v IKEA Brno



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu patrné, tak pracovní kolektiv je poměrně mladý. 59% zaměstnanců je věkově pod hranicí 30 let. Tento fakt ale není přesný pro celou společnost, jelikož jsem měl k dispozici pouze 50 respondentů.

Graf č. 8: VSM 94 Srovnání do 30/nad 30 let - IKEA



Zdroj: vlastní zpracování

Graf nám udává srovnávání kulturních hodnot mezi skupinami zaměstnanců v IKEA Brno podle věkového rozdělení. V diplomové práci jsem chtěl zjistit, jestli na níže uvedené indexy má vliv věková hranice a pokud ano, tak jakým způsobem. Stanovil jsem hranici 30 let, poměr v počtu zaměstnanců vycházel vcelku rovnoměrně, tím pádem by měly hodnoty indexu odpovídat realitě.

Index PDI

Na grafu je patrné, že index vzdálenosti mocenských pozic nám vykazuje rozdíl mezi těmito skupinami. Mladší skupina dosahuje hodnoty 37, což nám vypovídá o tom, že cítí určitý respekt k nadřízenému, dodržování hierarchické struktury jim také není cizí, což je pro společnost pozitivní. Dále obecně nižší hodnota znamená i to, že zaměstnanci mají blízký vztah ke svým nadřízeným.

Oproti tomu, věková skupina nad 30 let disponuje mnohem nižší hodnotou, a to 16,4. Znamená to, že ve srovnání s jejími mladšími kolegy respektují hierarchickou strukturu mnohem méně. Dle vlastní zkušenosti za dobu působení v IKEA Brno při dotazování mohu ale potvrdit, že zaměstnanci nad 30 let byly většinou zaměstnanci, kteří působí na vyšších pozicích, tím pádem je logické, že respekt vůči nadřízenému se snižuje. I přesto by tento index měl dosahovat vyšších hodnot.

Index IDV

Index individualismu dosahuje v obou případech vysokých hodnot, což je dle mého názoru velmi dobrá skutečnost. IKEA si zakládá na spravedlivém odměňování a má velmi propracovaný systém motivace zaměstnanců, tento index je tomu důkazem.

Rozdíl mezi věkovými skupinami je ale markantní. Věková skupina do 30 let se pohybuje na střední hranici, kdežto starší jedinci dosáhli hodnoty 72,15. Jak jsem již uvedl, tak ve skupině nad 30 let působí zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích, což poukazuje na to, že individualismus je vřele vítán a vlastní iniciativa je schopna nabídnout zaměstnancům velmi dobrý pracovní růst.

Index MAS

Na grafu vidíme, že hodnoty indexu maskulinity se pro obě skupiny velmi liší. Věková skupina do 30 let dosahuje hodnoty 48,8. Tato hodnota je na hranici mezi maskulinním a femininním prostředím, což by odpovídalo realitě, protože zaměstnanci v této skupině jsou převážně zaměstnanci pracující na skladě nebo v dopravním sektoru, kde by bylo vysoce femininní prostředí poněkud nezvyklé.

Ve skupině nad 30 let se tato hodnota snižuje, tím se snižuje i napětí v prostředí, jde o mnohem přátelštější prostředí, což úzce souvisí s vyšším postavením zaměstnanců. A samozřejmě i s věkem. Čím je člověk starší, tím více si hledá příjemné a klidné prostředí.

Index UAI

Na vysoké hodnotě indexu UAI se podepisuje především pevně stanovený řád a pravidla pro zaměstnance. Zaměstnanci jsou zvyklí fungovat podle předem stanovených regulí, a když dojde k nejednoznačně definovaným situacím, tak se s nimi těžko vyrovnávají.

Obě dvě skupiny dosahují maxima, tím pádem bych jejich rozdíl považoval za nepatrný a tím pádem i za méně důležitý. Pro společnost je to na jednu stranu nevýhoda, že jejich zaměstnanci uvažují tímto způsobem, na druhou stranu to ale vypovídá o tom, že téměř dokonale stanovená pravidla v Ikei málokdy dovolí, aby docházelo ke krizovým situacím.

Index LTO

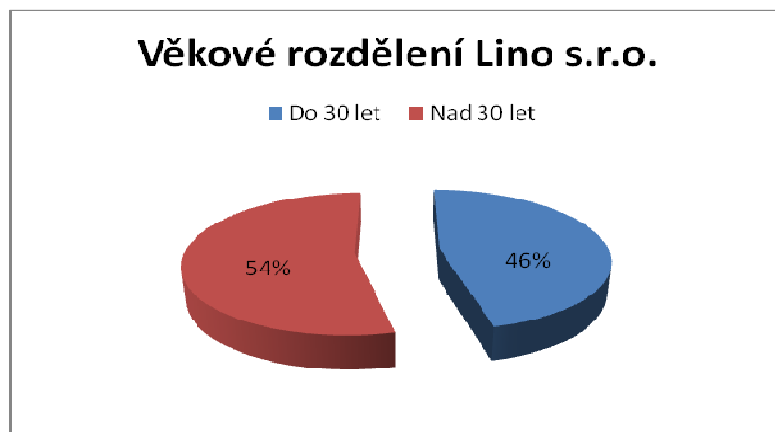
Index dlouhodobé orientace, vykazující hodnoty kolem 40 nám vypovídá o tom, že v popisové společnosti si zaměstnanci stále uvědomují hodnoty hospodárnosti a vytrvalosti.

Na grafu je zřejmé, že skupina do 30 let dosahuje vyšší hodnoty, a to 43,3, je to o 5,4 více, než je u porovnávané skupiny. Znamená to, že pro mladší kolektiv má společnost dlouhodobější význam.

Lino s.r.o.

Ve firmě Lino s.r.o. bylo osloveno 13 zaměstnanců, což odpovídá 100% počtu zaměstnanců.

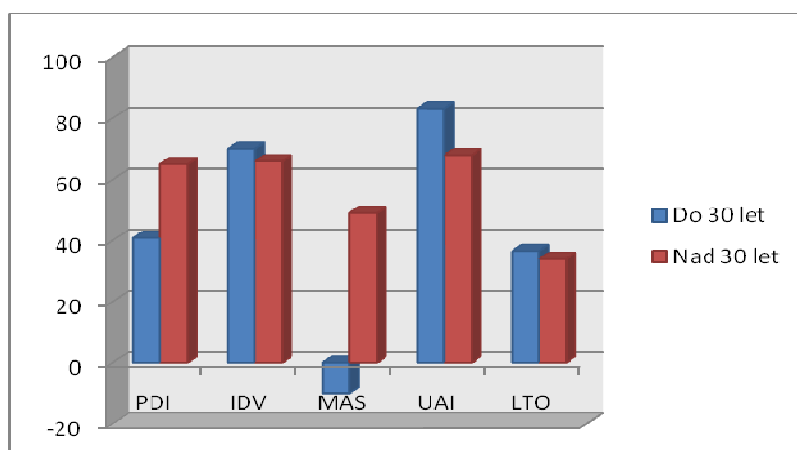
Graf č. 9: Věkové rozdělení ve firmě Lino s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vidíme na grafu, tak 54% zaměstnanců je ve věkové skupině nad 30 let, zbylých 46% je tvořeno mladšími zaměstnanci v rozmezí 18-29 let.

Graf č. 10: VSM 94 Srovnání do 30/nad 30 let - Lino



Zdroj: vlastní zpracování

Index PDI

Věková skupina nad 30 let dosahuje mnohem vyšší hodnoty, z toho vyplývá, že mnohem více respektují mocenské pozice.

Index IDV

Graf nám ukazuje celkově vysokou míru indexu individualismu. Pro takto malou společnost je to nezbytná vlastnost, je potřeba, aby zaměstnanci dokázali vlastní iniciativou pomáhat firmě a zastupovat v případě absence i jiné pracovní pozice. Rozdíl je nepatrný, o něco málo více individuálního přístupu projevuje mladší skupina.

Index MAS

Index maskulinity nám poukazuje na to, že mezi mladými zaměstnanci panuje pohoda, a že jimi vytvořené prostředí je velmi příjemné, bez jakéhokoliv napětí. Oproti tomu starší jedinci jsou v mnohem větším napětí, dle vlastní zkušenosti a názoru je to způsobeno mnohem vyšší zodpovědností vůči firmě. Není to pravidlo, jde spíš o náhodu, ale čím starší, tím vyšší pozici zastupuje.

Index UAI

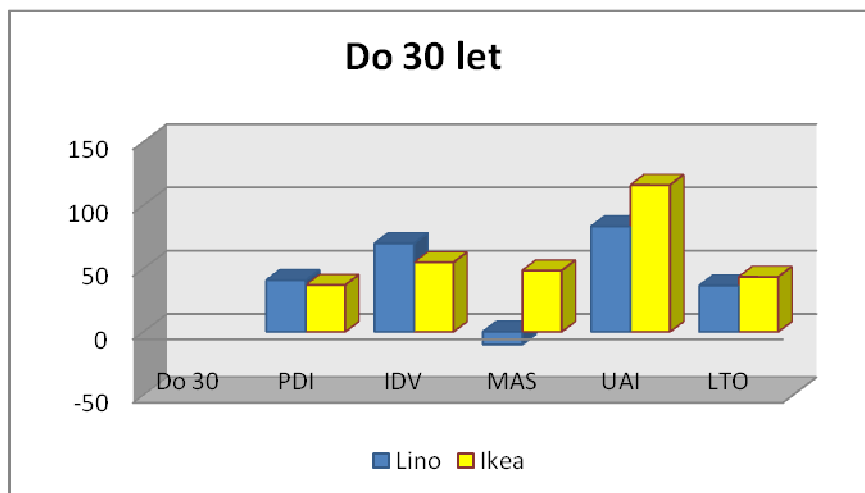
Na grafu vidíme, že s nejednoznačně definovanými situacemi se mnohem lépe dokáže vypořádat věková skupina nad 30 let.

Index LTO

Rozdíl je příliš malý na to, abychom srovnávali přístup zaměstnanců. Jediné co bych podotkl je, že se index dlouhodobé orientace pohybuje vcelku nízko, což pro společnost není pozitivním faktem.

Srovnání IKEA Brno a Lino s.r.o. (věkové rozdělení)

Graf č. 11: VSM 94 Srovnání Lino/IKEA do 30 let



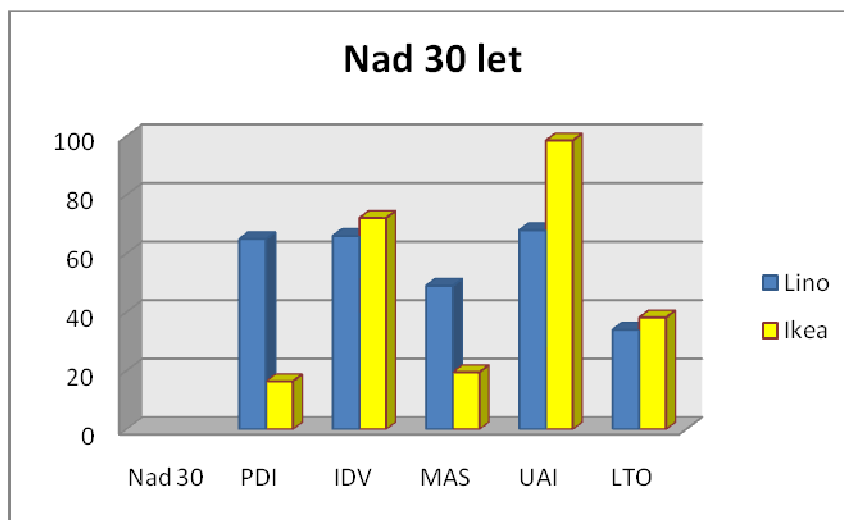
Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu vidíme porovnání věkové skupiny do 30 let v jednotlivých společnostech. Největší rozdíl je v indexu maskulinity, kde firma Lino dosahuje extrémně nízkých hodnot. Což znamená, že zaměstnanci pracují v příjemnějším prostředí.

Dále je velký rozdíl v indexu individuality, kde zaměstnanci v IKEA Brno vykazují menší individuální přístup k práci, což je logické, protože pro udržení úrovně v menších firmách je potřeba k tomu přistupovat mnohem osobnějším přístupem.

Poslední index, o kterém bych se zmínil, je index UAI, kde zaměstnanci v IKEA Brno vnímají společnost, ve které působí negativněji, pro ně je velmi úzce profilově redukovanou. Ani pro Lino nejsou hodnoty zcela přívětivé, ale zaměstnanci zde cítí více volnosti než u konkurenta.

Graf č. 12: VSM 94 Srovnání Lino/IKEA – věk nad 30 let



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vidíme na grafu, tak rozdíly jsou na první pohled velmi patrné. A to především v prvním indexu PDI, který poukazuje na vyšší hierarchickou strukturu v menší firmě. Tento fakt ne zcela odpovídá skutečnosti, jelikož struktura v takto malé firmě de facto neexistuje.

Dalším indexem, který stojí za zmínku je index MAS, který nám ukazuje, že zaměstnanci v IKEA Brno vnímají jejich pracovní prostředí za mnohem méně napjaté, než je tomu ve firmě Lino s.r.o.

Rozdělení podle pohlaví

IKEA Brno

Dalším kritériem pro parciální hodnocení přístupu zaměstnanců je rozdělení dle pohlaví.

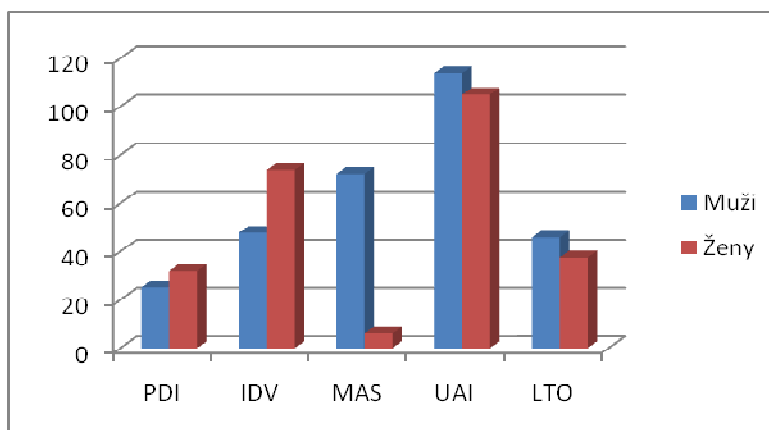
Graf č. 13: Rozdělení dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu vidíme poměr mužů a žen. Z dotazovaných respondentů je poměr téměř vyrovnaný. O pouhých 6% je více žen než mužů.

Graf č. 14: VSM 94 Srovnání muži/ženy – IKEA



Zdroj: vlastní zpracování

Index PDI

Moc a nerovnost jsou naprosto klíčová fakta každé společnosti. V nyní uvedeném případě je tomu tak, že muži zastávají větších mocenských pozic než ženy. Čím nižší hodnota, tím menší soudržnost s hierarchickou strukturou.

Index IDV

Hodnoty uvedené na grafu nám ukazují, že ženy v IKEA Brno mají ráznější přístup k zaměstnání než muži. Kolektivní práce je pro ně vedlejší, snaží se spíše o vlastní seberealizaci.

Index MAS

U mužů je vidět silně maskulinní prostředí. Ženy zastávají názoru, že příjemné prostředí je základem pro efektivitu práce. Skromnost a péče o druhé je jim vlastní.

Index UAI

Index UAI dosahuje v obou případech extrémních hodnot, což vypovídá o tom, že ani jedna skupina se nedokáže lehce vypořádat s předem nejasně definovaným situacím.

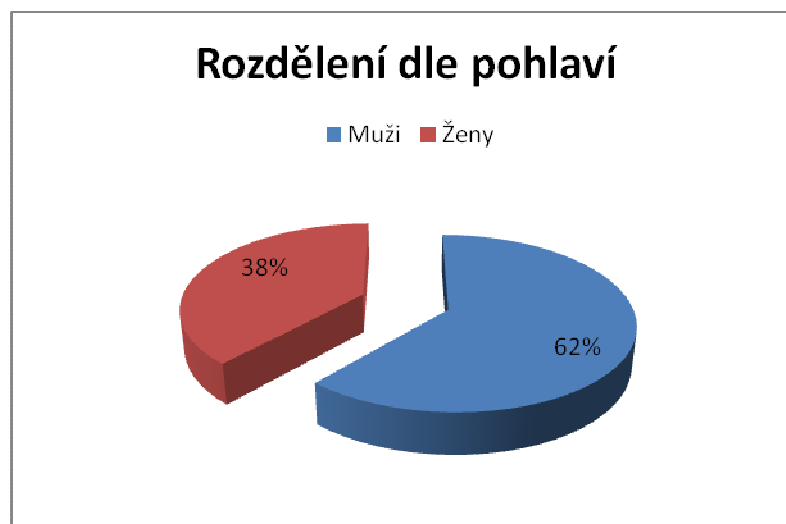
Index LTO

Muži v IKEA Brno považují jejich momentální zaměstnání více jako dlouhodobé, než jak je tomu u opačného pohlaví.

Lino s.r.o.

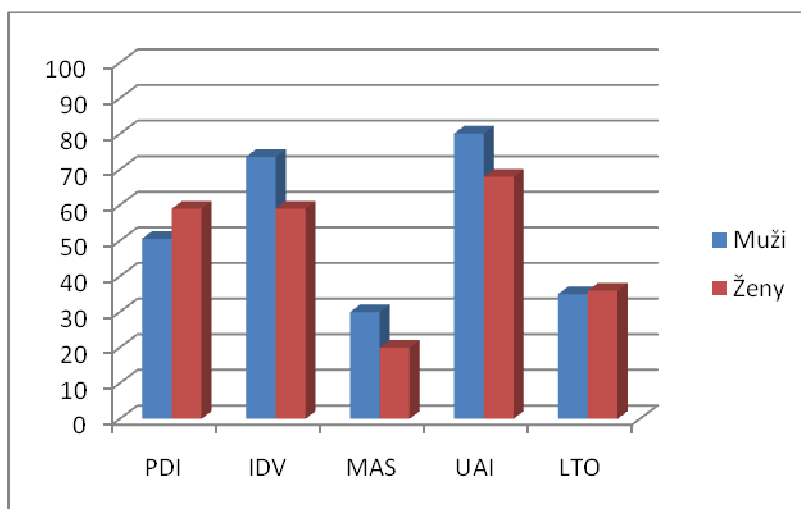
Pracovní kolektiv ve firmě Lino je tvořen z 8 mužů a 5 žen.

Graf č. 15: Rozdělení dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16: VSM 94 Srovnání muži/ženy - Lino



Zdroj: vlastní zpracování

Index PDI

Dle grafu muži zastávají větších mocenských pozic. I když rozdíl není příliš velký.????

Index IDV

Na grafu vidíme, že index individualismu dosahuje jak u mužů, tak i u žen vysokých hodnot. Obě dvě skupiny se tedy snaží prorazit vlastní cestou. Ale přes malý počet zaměstnanců je nutné, aby pracovali jako tým, jinak by mohlo dojít k negativním následkům.

Index MAS

Atmosféra prostředí je u mužů a žen odlišná. U žen bychom mohli mluvit o typicky femininním prostředí, muži se blíží více ke střední hranici, ale i přesto se nejedná o zcela maskulinní pracovní prostředí.

Index UAI

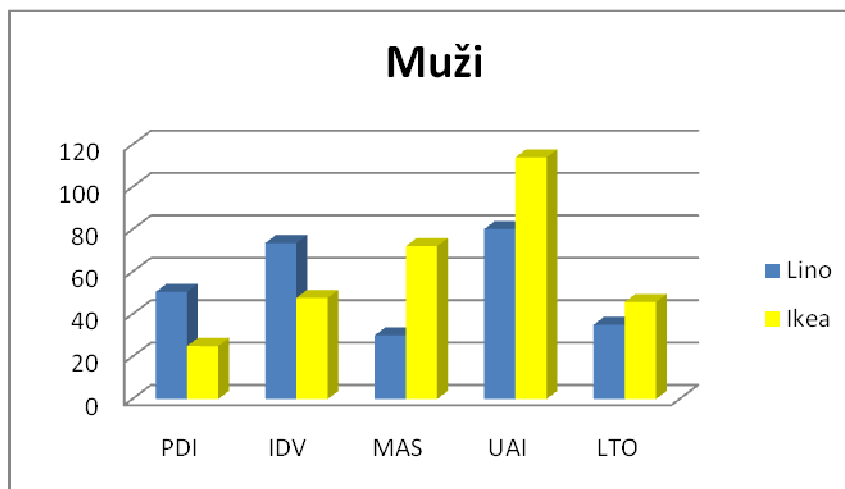
Z grafu je patrné, že ženy dokáží lépe řešit nečekané situace než muži. Rozdíl je poměrně velký, jde nejspíš o to, že ženy ve firmě Lino s.r.o. jsou na administrativních pozicích, kde dochází mnohem častěji k momentu překvapení, než na pozicích, kde pracují muži – převážně sklad.

Index LTO

Z dlouhodobého přístupu ke společnosti nevykazují tyto skupiny téměř žádný rozdíl.

Srovnání IKEA Brno a Lino s.r.o. (rozdělení dle pohlaví)

Graf č. 17: VSM 94 Srovnání IKEA/Lino - muži



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu, který nám udává rozdíly mezi muži v IKEA Brno a Lino s.r.o. vidíme nemalé rozdíly ve všech uvedených indexech.

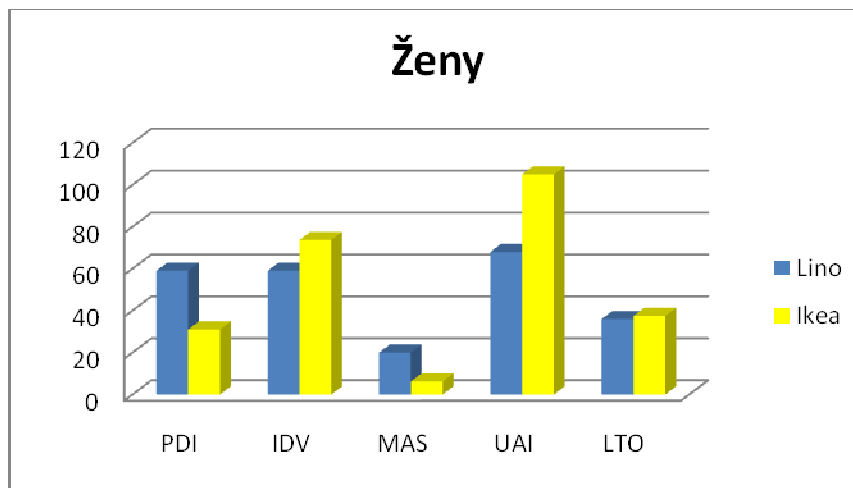
První index PDI nám ukazuje, že mocenské pozice jsou silnější v menší firmě. Dále čím vyšší index, tím je zaměstnanec ve větší vzdálenosti od svého podřízeného, což zcela neodpovídá skutečnosti. Je nepravděpodobné, že by v porovnání s IKEA Brno tak malá firma měla dále ke svému nadřízenému. Jedná se nejspíš o to, že ve firmě Lino působí aspekty přirozené autority na vysoké úrovni, proto je možné, že tyto hodnoty dosahují mnohem vyšší úrovně, než je tomu v Ikea.

Muži v IKEA Brno mají k práci spíše kolektivní přístup, pracují převážně jako tým. V menší firmě se převážně každý stará sám o sebe.

Dále v IKEA Brno je mnohem více maskulinní prostředí, to je způsobeno tím, že v menší firmě je prostředí více propletené, proto je maskulinita ve velké míře narušena femininními faktory.

A posledním důležitým ukazatelem je index LTO, který udává, že mužská část zaměstnanců v IKEA Brno berou svoje zaměstnání jako dlouhodobě významnější.

Graf č. 18: VSM 94 Srovnání IKEA/Lino - ženy



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu vidíme, že ženy v IKEA Brno dle indexu PDI odsuzují hierarchickou strukturu mnohem více. Práci, kterou odvedou navíc, vnímají jako nedoceněnou, čím klesá i jejich motivace k práci.

Oproti tomu se více věnují vlastním úspěchům před kolektivní prací. Tento fakt může být brán jako nevýhodný, samozřejmostí je, že záleží, jakých pracovních pozic zastávají.

Index MAS zcela jasně ukazuje, že pracovní prostředí femininního rázu, atmosféra je klidnější a přátelštější.

Negativním znamením pro zaměstnankyně v IKEA Brno je, že se hůře vypořádávají s nečekanými situacemi, ale jak jsem se již zmínil, tak to vypovídá a velmi solidním pracovním systému, který málokdy nutí zaměstnance tyto situace řešit.

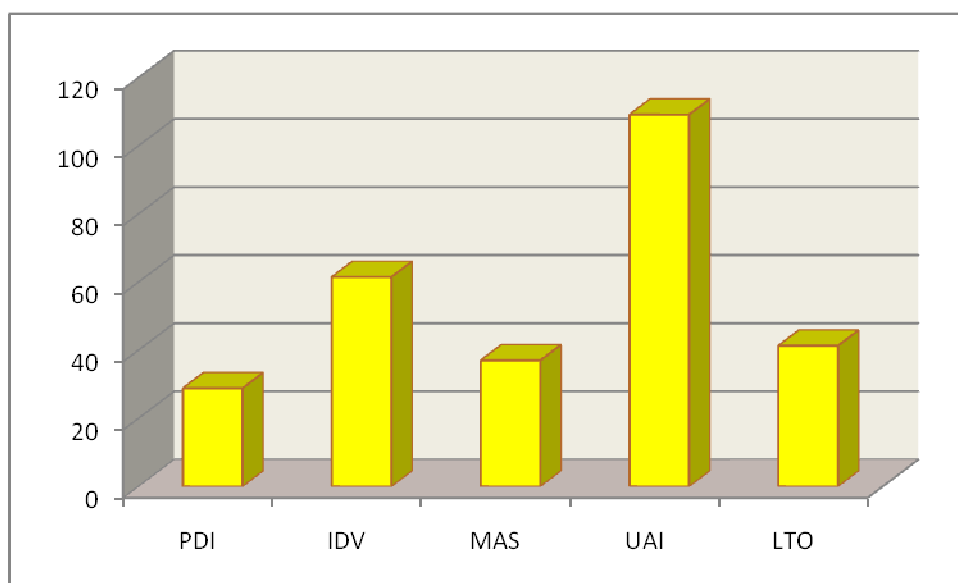
V poslední řadě vidíme, že index LTO je téměř na stejné úrovni v obou společnostech.

3.3.2.2. Celkové zhodnocení zkoumaného souboru ve výzkumu VM94

IKEA Brno

Nyní se dostáváme k poslední fázi analýzy, a to k celkovému hodnocení, bez ohledu na věk, pohlaví, dobu působnosti apod.

Graf č. 19: VSM 94 IKEA Brno



Zdroj: vlastní zpracování

Index PDI

Ve společnosti IKEA Brno se celková hodnota indexu mocenských sil rovná 28,8. Tento index nám uvádí, do jaké míry si lidé na nižších pozicích akceptují rovnoměrnost mocenských pozic.

Pro společnost o 250 zaměstnancích jde o solidní hodnotu, jelikož je zde zachována určitá míra autority, ale přitom komunikace s nadřízeným by měla být na dobré úrovni. Tento fakt ovšem nesouhlasí s realitou. Na základě osobních rozhovorů v IKEA Brno zaměstnanci cítí určitý nezájem z vyšších pozic, vážne komunikace a z toho vyplývá, že zaměstnanci na nižších pozicích mají pocit, že nejsou pro společnost potřební.

Z 250 zaměstnanců v IKEA Brno je 30 na pozici vedoucích, přičemž zaměstnanci se dělí do tří skupin:

1. zaměstnanci, kteří berou jejich zaměstnání jako povinnost a jsou jim v podstatně lhostejné kroky jejich nadřízených
2. zaměstnanci, kteří neuznávají autoritu a nemají s nadřízeným kladný vztah a zároveň ho vidí jako svého protivníka
3. aktivní zaměstnanci, kteří mají snahu o zlepšení pracovního prostředí. Více spolupracují s nadřízenými a vytvářejí konstruktivní diskuze, kde se snaží o efektivnější řešení problémů

Index IDV

Vysoká hodnota indexu individualismu zaměstnanců je pozitivním znakem, pokud nesáhá k maximálním hodnotám. S maximem se vytrácí veškerá týmová spolupráce a zaměstnanci vidí jen sebe a svoje vlastní hodnoty. V IKEA Brno je hodnota 61,5. To nám vypovídá o vysokých individuálních schopnostech a samostatnosti zaměstnanců a zároveň je vidět, že zaměstnanci jsou také vedeni k tomu, aby pracovali jako tým. Výsledky celého týmu se odráží i na výsledky jednotlivce.

Index MAS

V předchozí kapitole je vidět markantní rozdíl mezi maskulinním prostředím mužů a femininním prostředím žen. Tyto hodnoty tvoří průměr 37, v podstatě se nejedná o typicky agresivní a vypjaté prostředí, ale ani bychom to nemohli přirovnat k prostředí, které by bylo klidné a bezkonfliktní. Je zde vidět určitá míra soutěživosti a konkurence mezi zaměstnanci.

Spíše bych to definoval jako soutěživost mezi jednotlivými oblastmi. Funguje zde tzv. „trinity“ systém, kdy jedna oblast nemůže fungovat bez druhé a tím vzniká rivalita a každá z nich chce být hnacím motorem fi

Index UAI

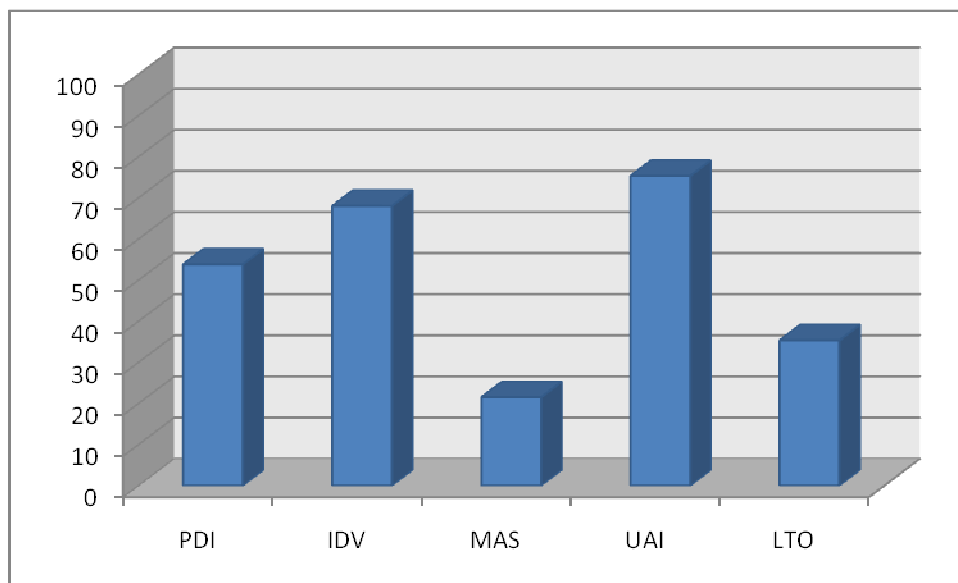
Hodnota 109,1 je nad maximem horní hranice indexu vyhýbaní se nejistotě. To znamená, že zaměstnanci IKEA Brno se těžko dokážou vypořádat v nestrukturovaných situacích. Dle mého názoru to není zcela pravda, získané hodnoty jsou v rozporu s osobními rozhovory. IKEA velmi často pořádá různé akce pro zákazníky, které se neustále obměňují (např. ranní výprodej, prodej vánočních stromků, apod.). Všechny tyto činnosti vyžadují flexibilitu v organizaci zaměstnanců, v logistice, a to zaměstnanci v IKEA Brno zvládají vcelku solidně, bez větších časových prodlev a ztrát. Všechny tyto akce, i když jsou pro zaměstnance něčím novým, tak se snaží dopředu plánovat a rozdělit zodpovědnost.

Index LTO

Index dlouhodobé orientace vypovídá o míře perspektivity zaměstnanců ve společnosti IKEA Brno. Hodnota 41,3 znamená, že zaměstnanci považují jejich momentální působiště za dlouhodobé, protože v IKEA funguje rotace zaměstnanců a když jedinec hledá novou výzvu, tak jsou zde velké možnosti profesního rozvoje. Zaměstnanec sice zůstává ve stejné firmě, ale tím, že se učí novým věcem, tím získává další motivaci a chuť se dále rozvíjet. A díky tomu se snižuje riziko fluktuace.

Lino s.r.o.

Graf č. 20: VSM 94 Lino s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Index PDI

Hodnota indexu PDI je ve firmě Lino poměrně vysoká, což může být kontraproduktivní. Se stoupající hodnotou se znehodnocují komunikační mechanismy, což by mohla malá firma velmi postrádat.

Index IDV

Index individualismu dosahuje ve firmě Lino vysoké hodnoty, a to 68, vypovídá o kvalitních individuálních schopnostech zaměstnanců, ale práce kolektivu se tím dostává do pozadí. Což pro malou firmu není zcela pozitivním ukazatelem. U malých firem se doporučuje pohybovat se kolem střední hodnoty, kde se individuální schopnosti rovnají týmové spolupráci.

Index MAS

Nízká hodnota indexu maskulinity poukazuje na příjemné prostředí ve firmě Lino s.r.o. Je vidět, že jde o rodinnou firmu, kde se rodinná pohoda a přátelství přenáší na pracoviště.

Index UAI

Index vyhýbání se nejistotě vykazuje vysokou hodnotu, a to 75,3. Zaměstnanci ve firmě Lino s.r.o. tím pádem nemají kontrolu nad nečekanými a nestrukturovanými situacemi. Sice je hodnota daleko od maximální hranice, ale ve firmě o pouhých 13 zaměstnancích je potřeba, aby nečekané komplikace zvládali řešit na vyšší úrovni.

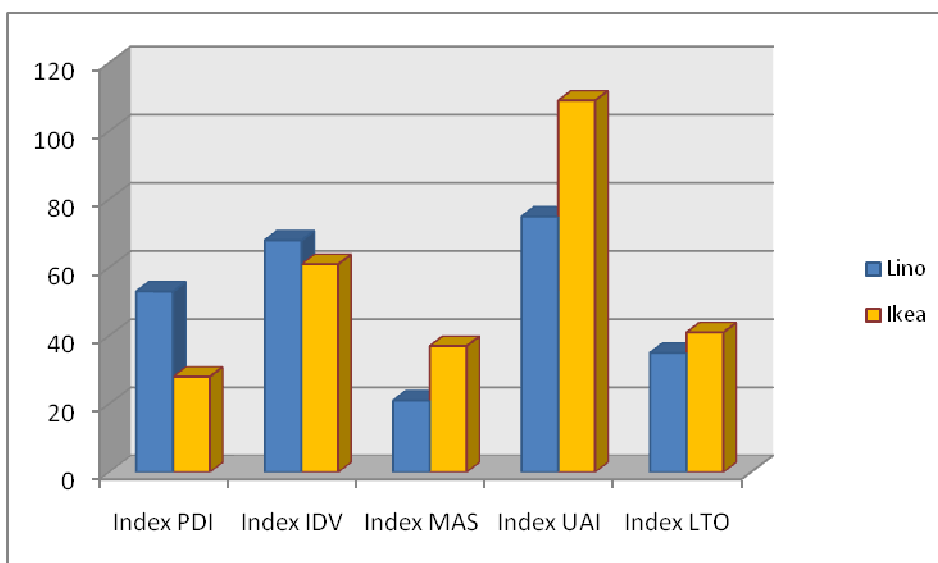
Index LTO

Index dlouhodobé orientace se pohybuje přibližně na hranici pouhých 30% (35,3), z hlediska fluktuace je tu určité riziko, které ovšem není kritické.

Celkové srovnání IKEA Brno a Lino s.r.o.

V poslední fázi kvantitativní analýzy jsem dospěl k celkovému zhodnocení a srovnání kulturních hodnot mezi zaměstnanci ze dvou společností, a to IKEA Brno a Lino s.r.o. Některé studie popisují analýzu pomocí standardizovaných dotazníků taktéž jako pomůcku na zjišťování organizační kultury.

Graf č. 21: VSM 94 srovnání IKEA Brno a Lino s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

V předchozí kapitole byly podrobně zhodnoceny všechny indexy k jednotlivým firmám. Na výše uvedeném grafu vidíme srovnání mezi firmou IKEA a Lino s.r.o. Pro lepší přehled si jednotlivé údaje demonstrujeme v tabulce a poté následně porovnáme.

Tabulka č. 5: Srovnání indexů VSM94 (IKEA Brno a Lino s.r.o.)

	Lino s.r.o.	IKEA Brno
Index PDI	53	28
Index IDV	68	61
Index MAS	21	37
Index UAI	75	109
Index LTO	35	41

Zdroj: vlastní zpracování

Index PDI

Ve firmě Lino s.r.o. fungují větší mocenské vlivy ze strany zaměstnavatele. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že v popředí je majitel firmy, který si společnost vybudoval postupně, sám, bez jakékoliv pomoci. Zaměstnanci jsou si toho vědomi, a i když mají s jednatelem velmi dobrý vztah, tak tu funguje přirozená autorita. V IKEA je tomu jinak, zde považují zaměstnanci svého nadřízeného spíše jako správce určitého sektoru.

Index IDV

Výsledky poukazují na větší individuální schopnosti v malé firmě. Je to logické, jelikož díky malému počtu zaměstnanců je nutné mít v poměru s velkou společností i větší počet zaměstnanců s vyspělými individuálními schopnostmi.

Index MAS

V IKEA Brno snaha zvládat co nejvíce za co nejkratší dobu, není čas si oddech, zaměstnanci jsou pod neustálým tlakem. Například na příjmu zboží jsou zaměstnanci časově omezeni (směna 4 hod.), není prostor na prostoje a je kladem velký důraz na efektivní pracovní postupy. Tyto aspekty způsobují v IKEA Brno to, že se z pohledu zaměstnanců jedná o agresivnější prostředí než v malé společnosti.

Index UAI

Výsledky indexu UAI naznačují, že zaměstnanci v IKEA Brno hůře zvládají nejisté situace. Jak jsem uvedl v předchozích částech analýzy, tak výsledky zcela nekorespondují se skutečností. IKEA obecně dodržuje velmi striktně interní pravidla, rutinní postupy a není zde možnost si je individuálně přizpůsobovat.

Index LTO

V IKEA Brno jsou mnohem větší možnosti profesního rozvoje, než v malé firmě jako je firma Lino s.r.o.

4. Návrhy na řešení

Vzhledem k tomu, že jsem ve výzkumu použil dvě metody pro zhodnocení firemní kultury, tak návrhy řešení tím pádem také rozdělím do více částí, konkrétně do tří.

1. V první části budou návrhy na zvýšení efektivity práce vyplývat ze získaných dat, které jsme zjistili při kvalitativním výzkumu pomocí myšlenkových map.
2. V druhé části budeme vycházet z analýzy kvantitativní. Použili jsme metodu dotazování Value Survey Module 94 podle Geerta Hofstede, holandského vědce zkoumajícího rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami. Zde jsme se dostali ke zhodnocení a srovnání dvou společností. Jedná se nám o zefektivnění práce, tím pádem si vytkneme nedostatky v jednotlivých společnostech a pokusíme se formulovat návrhy na zlepšení situace. Dále budeme pracovat i s mezinárodně zpracovanými indexy vybraných zemí a porovnáme je s námi získanými daty. Konkrétně jsem si vybral Švédsko, jako zemi původu IKEA a Českou republiku.
3. V této části budu vycházet s osobních rozhovorů se zaměstnanci. I zde byly zjištěny určité nedostatky, ke kterým se též pokusím uvést nápomocná řešení.

Obě dvě společnosti, jak high-tech firma IKEA Brno a malá rodinná firma Lino s.r.o., mají své výhody a nevýhody ve firemní kultuře. Pozitiva z jednotlivých společností se pokusíme aplikovat na opačné z nich. Mimo jiné použiji standardizované metody k zefektivnění práce.

4.1.Doporučení pomocí kvalitativní analýzy

4.1.1. Cíle návrhů pomocí kvalitativní analýzy

Po zpracování a zhodnocení dat kvalitativní analýzy jsem dospěl k závěru, že zaměstnanci v obou společnostech zastávali podobného názoru. V některých případech souhlasili s pozitivními vlastnostmi popisovaných společností, a v ostatních s negativními. Pro diplomovou práci je stěžejní určit negativní prvky a postupem času se jim vyvarovat.

Bylo zhodnoceno pět výroků, a to:

1. Menší firmy jsou schopny nabídnout individuální přístup k zákazníkovi.
2. V menších firmách jsou lepší možnosti profesního rozvoje než v high-tech firmách (např. IKEA).
3. Pracovní kolektiv považují za důležitý.
4. Umístění IKEA Brno v obchodním centru je výhodou (oproti umístění v centru).
5. Práci ve svém oboru považují za zajímavou.

4.1.2. Návrhy pomocí kvalitativní analýzy

V této části diplomové práce jsem zhodnotil nedostatky společností týkající se jednotlivých výroků a následně se pokusil interpretovat řešení, která by byla nápomocna k zefektivnění práce.

Výrok 1- Menší firmy jsou schopny nabídnout individuální přístup k zákazníkovi

Prvním negativním znakem pro vyspělou high-tech společnost IKEA Brno je to, že nejsou schopni nabídnout zákazníkovi takový přístup, jak by bylo zapotřebí. Mohli bychom to považovat jako konkurenční výhodu firmy Lino s.r.o.

V IKEA Brno se kříží dvě věci – maximálně se věnovat zákazníkovi se samoobslužným prodejem, kdy IKEA chce, aby si zákazník vybíral sám, ale když už potřebuje pomoc, tak je snaha nabídnout co nejlepší podporu.

Doporučení:

Zlepšení zákaznické podpory – potřeba, aby prodejci byli neustále k dispozici. Ve špičce bychom to mohli nazvat utopií, ale bylo by vhodné, kdyby zákazníci alespoň mimo špičku měli dostatečnou péči.

Dále bych doporučoval více dbát na školení personálu o produktech firmy. V IKEA se neustále obnovuje sortiment, doplňuje se o nové řady, nové produkty. Z tohoto pohledu je IKEA velmi variabilní, a proto je potřeba zaměstnance neustále informovat a školit v této oblasti.

V neposlední řadě bych doporučoval rozšířit pracovní pozice v oblasti prodeje. S tím jsou samozřejmě spojeny i vyšší náklady, což může mít silně negativní vliv na ekonomické ukazatele firmy. IKEA Brno nejvíce potřebuje zaměstnance ve špičce a v sezóně (např. 2. polovina roku, kdy vychází nový katalog a nejvíce to graduje v období Vánoc), ale mimo uvedené období vzniká problém s přebytečností zaměstnanců, kdy firma není schopna uspokojit jejich pracovní potřeby.

Výrok 2 - V menších firmách jsou lepší možnosti profesního rozvoje než v high-tech firmách (např. IKEA)

Po zhodnocení výroku jsem dospěl k závěru, že ve velkých firmách, kdy máme na mysli IKEA Brno, jsou mnohem lepší možnosti profesního rozvoje. Z toho vyplývá doporučení pro firmu Lino s.r.o.

Je faktem, že širší hierarchická struktura nám nabízí více možností, pohyb zaměstnanců je variabilní, častěji je potřeba doplňovat různé pracovní pozice, ale i přes to, že je firma Lino s.r.o. tímto indisponována, tak by se více měla zaměřit na profesní rozvoj zaměstnanců.

Doporučení:

Doporučoval bych kontaktovat externí firmu, věnující se rozvoji a tréninkovým programům, a nabídnout tak možnost zaměstnancům seberealizace. Investice by se pohybovala v řádu 200 000,- Kč, jednalo by se o školení 6-7 zaměstnanců především v komunikačních dovednostech, a to zejména:

- Osobní rozvoj a zvládání konfliktů
- Řešení problémů v pracovní skupině
- Vnitrofiremní komunikace
- Asertivita
- Vedení týmu a týmová spolupráce

Výrok 3 - Pracovní kolektiv považují za důležitý

Na základě zhodnocení výroku č. 3 víme, že obě dvě společnosti považují kolektiv za velmi důležitý. Jde o pozitivní vlastnost přístupu k zaměstnání, ale také bych to částečně považoval za nevýhodu. Příliš silné upnutí se na pracovní kolektiv může mít i negativní následky. Při selhání kolektivu jsou ovlivněni i jednotlivci, a tím dochází k neuspokojivému hodnocení celkové práce. Je potřeba, aby v kolektivu fungovali jedinci, kteří se v krizových situacích dokážou odpoutat od týmu a vzít zodpovědnost na sebe, i přes to, že by to mělo pro ně mít neblahé následky v očích kolektivu.

Doporučení:

Teoreticky stejné jako v předchozím výroku. Firma musí neustále školit zaměstnance v komunikačních, logistických, jazykových schopnostech apod. A do každé sekce zařadit vedoucího, který bude mít nad skupinou neustálý dohled a bude se vyjímat svými schopnostmi a dovednostmi.

Výrok 4 - Umístění IKEA Brno v obchodním centru je výhodou (oproti umístění v centru)

Z hodnocení čtvrtého výroku jsem dospěl k závěru, že umístění v obchodním centru je pro IKEA Brno výhodné. Jak z logistického hlediska, tak i z pohledu zákazníka při hledání parkovacích míst. Zaměstnanci ale umístění považují za odlehlé a složité na jejich přepravu. Psychicky to na ně působí negativně, jelikož podvědomě berou zaměstnání za vzdálené, tím občas ztrácí chuť k práci a tím se snižuje i celková efektivita práce.

Další nevýhodou je slabší atraktivita obchodů v Shopping parku, kde se nachází IKEA Brno a tím nevytváří další potenciální zákazníky náhodnou spontánní návštěvou při běžně procházce nákupním centrem. A zároveň je v blízkosti neustále rozrůstajícího se nákupního centra Olympia Brno, kde je atraktivita sortimentu mnohem vyšší a tím i přitažlivější pro náhodného zákazníka.

Doporučení:

Vzdálenost od centra je v poměru s dostupností, možnostmi hromadné dopravy pro zaměstnance přívětivá. Kromě toho je tu i možnost dalšího využití ploch, tím pádem bych nedoporučoval žádné radikální změny v oblasti působení.

Vzhledem k tomu, že Shopping park Brno patří pod pozemky IKEA, tak bych navrhoval využít tento fakt v mnohem větší míře. Kamprad je zastáncem toho, aby IKEA pozemky v každém případě skupovala, z důvodu dalšího rozhodování a změnách v jejích prospěch.

Pro zatraktivnění areálu bych navrhoval:

- Rozšíření areálu
- Sezónní akce (například pro děti)
- Zábavní akce
- Kino
- Bowling
- Konkurenční společnosti výhodou

Výrok 5

Zaměstnanci považují obor, ve kterém se momentálně pohybují za zajímavý, a tím pádem je jejich pracovní život z daného hlediska obohacující.

Doporučení:

Navrhoval bych pořádat dny otevřených dveří pro rodinné členy, tím natáhnout další potenciální zaměstnance, kteří budou mít kladný vztah a v druhé řadě získají podporu od partnerů/rodiny při době působnosti v zaměstnání.

4.2. Doporučení pomocí kvantitativní analýzy

4.2.1. Cíle návrhů pomocí kvantitativní analýzy

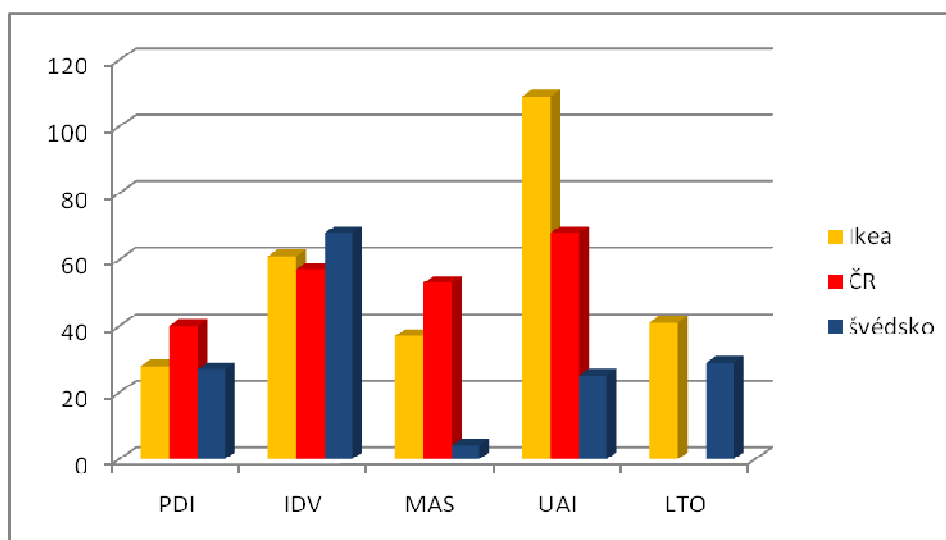
Z hodnocení popisovaných souborů jsme dospěli k určitým závěrům. Hodnoty indexů dotazníkové metody VSM94 nám ukázaly nedostatky v tom, jak jejich zaměstnanci vnímají firemní kulturu společnosti, ve které působí.

Cílem je tyto indispozice eliminovat. Pokusím se navrhnout, jak se těmto nepříznivým záležitostem vyhnout. Z pěti indexů, které metoda VSM94 vyhodnocuje, se pokusím vybrat jeden stěžejní problém a důkladněji se na něj zaměřit.

Nejprve ale uvedu mezinárodní srovnání indexů pro lepší orientaci ve zpracování návrhů. A to konkrétně srovnání s daty platnými pro Českou republiku a pro Švédsko. Českou republiku jsem si vybral pro srovnání s umístěním popisovaného vzorku a Švédsko pro porovnání kulturních hodnot se zemí vzniku společnosti IKEA.

4.2.2. Mezinárodní srovnání VSM94 s IKEA Brno

Graf č. 22: VSM94 pro Českou republiku



Zdroj: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml

Index PDI

Zajímavostí je, že hodnota indexu PDI v IKEA Brno je téměř stejná jako hodnota ve Švédsku, předpokládal bych, že se bude rovnat spíše českým poměrům.

Index IDV

Index individualismu je ve třech případech téměř totožný. Na grafu vidíme, že všechny tři hodnoty se pohybují na hranici 60%.

Index MAS

Na grafu vidíme markantní odskok od hodnoty, která byla získána ve Švédsku. Vyplývá to ze zcela odlišné kultury a vnímání lidských hodnot. Dobrým příkladem je to, že muži chodí na mateřskou dovolenou, je tu velká rovnoprávnost, mnohem větší důraz na vztahy atd. Švédsko je velmi sociálně zaměřenou společností a to se odráží i v organizační kultuře.

Index UAI

Ze získaných hodnot vyplývá, že Švédové jsou více flexibilní, kreativní, reagují dobře na situace, které nejsou zcela jasné. IKEA se snaží, aby zaměstnanci po celém světě působili stejným dojmem a tím zefektivnili celkové výsledky.

Index LTO

Ve Švédsku lidé častěji mění zaměstnání, IKEA by se tomu chtěla vyvarovat, snaží se o to, aby zaměstnanci vnímali jejich zaměstnání dlouhodobě.

4.2.3. Návrhy pomocí kvantitativní analýzy

V kvantitativní analýze se zaměřuji komplexně na celou firemní kulturu IKEA Brno jako takovou. Ze získaných dat by se dala vytknout celá řada nedostatků, proto se více zaměřím na jeden konkrétní problém.

Z podrobné analýzy získaných dat vyplynula jako nejvíce kolektivní práce a vzájemná interní komunikace. Tento jev pokládám za vážný nedostatek a v následujícím textu se pokusím navrhnout opatření, které může být přínosem pro budoucí chod společnosti.

4.2.3.1. Návrhy na zlepšení týmové práce

Motivovaní a lidé schopní pracovat jako celek jsou nejcennější devizou každé organizace.

Z analyzovaných dotazníků vyplynulo, že otázka týmové spolupráce není zaměstnancům IKEI cizí (odpovídají tomu indexy IDV, UAI i MAS), avšak hodnoty naznačují poměrně velký prostor pro zlepšení stávající situace.

Doporučení:

Zaměstnanci by měli mít možnost vyjadřovat se ke společným věcem a účastnit se, popřípadě i hlasovat o rozhodnutích, které mají obecný dopad na jejich skupinu. Funkčnosti tohoto týmu prospívá jasně daná hierarchie a na první pohled zřejmé kompetence jednotlivce.

Pracovníci týmů v IKEI znají cíle svých pracovních skupin a jejich úkoly jsou v rámci skupiny jasně definovány. Vyjadřovat své názory samozřejmě mohou mezi sebou, avšak soudržnost skupiny bych navrhoval podpořit mířeným setkáním jednou měsíčně, a to vždy v rámci oddělení. Jednotlivé kruhy zaměstnanců by mohly reprezentovat své

názory, nápady na zlepšení, poznatky i nespokojenosti a následně se společně pokusit najít konstruktivní řešení.

Zbytečné porady, kde z velké části hovoří nadřazený, a nedá prostor individualitě jedince, mohou velmi snížit produktivitu práce. Jelikož je obecně známo, že tým funguje pouze do té chvíle, kdy je jednotlivec dostatečně motivován přispívat svými nápady k uskutečnění cílů, tato problematika by se dala způsobem hromadné porady nápaditě vyřešit.

Dalším bodem je vhodný výběr členů týmu. Vytvoření úspěšného a efektivního týmu ovšem není jednoduché, obecně lze ale říci, že základem je vyvarovat se obvyklé chyby – a to dosazovat do pracovních pozic podobné typy, jako jsme my sami. Tímto výběrem sice násobíme silné stránky našich typových charakteristik, ale je logické, že násobíme i místa slabá. Lehce tak může dojít k tomu, že tým se stává nevyváženým a jednostranně zaměřeným, neschopný nových nápadů či řešení. Pokud tým v rámci organizace IKEA nepracuje na 100%, je možné, že bude potřeba přehodnotit složení týmu a udělat personální změny, či přesuny v rámci oddělení a sestavit novou organizační strukturu.

Ačkoliv týmová spolupráce je na vcelku dobré úrovni, po analýze se jeví problémy, které je třeba minimalizovat. Kromě zmíněných návrhů řešení by bylo vhodné navíc:

- Zavést cílové školení zaměstnanců (vede nejen k lepší informovanosti o produktech, k sebevědomějšímu přístupu k zákazníkovi a celkově lepšímu dojmu z celé organizace).
- Zefektivnit způsob porad – vedoucím se může na hodinu stát běžný zaměstnanec a přednést své návrhy či nespokojenosti, informovat všechny členy týmu o změnách, mající vliv na jejich strukturu.
- Jako další doporučení pro stmelení týmu bych doporučoval do programu zařadit outdoorové akce. Z široké nabídky jsem vybral společnost Istan (www.istan.cz) z důvodu poměru poskytovaných služeb a cenové nabídky.

Outdoorové akce

Po zvážení typu teambuildingu a cenových kategorií, splňuje potřeby IKEA nejlépe program Outdoor Basic II - vysokolanové centrum - základní okruh, lezecká stěna "Vertical Limit" a paintballové utkání na novém paintballovém hřišti. Celkově 4 zábavné hry na rozvoj týmu a důvěry. Lektorská část trvá 4-5 hodin. Kompletní cena programu 1795,-/osoba.

V zimním období bych navrhoval alespoň jedno další setkání týmu, a to při jednom z programu společnosti NEWDAY. Společnost na svých webových stránkách poskytuje kompletní poradenství v oblasti teambuildingu a postavení programu na klíč i v zimních měsících.

Pokud bychom měli velmi nízký finanční strop, tyto setkání lze vyřešit například sportovním dnem (ať v letním, či zimním období). Je jen na manažerovi dané společnosti, jaké aktivity a které sportovní haly / sportoviště si pro svůj tým vybere. Tato možnost není cenově tolik náročná, a z mého pohledu by bylo velmi přínosné do programu zařadit např. tenis a fotbal (lze využít pronájmu tenisových kurtů v areálu VUT), plavání (rezervovat na hodinu plavecký bazén na Lesné) apod. a akci ukončit týmovým bowlingem se skleničkou dobrého vína.

Zaměstnanci tyto akce velmi ocení a povedou k lepší atmosféře v týmu a rozvoje důvěry.

4.3.Doporučení vyplývající z osobní komunikace

4.3.1. Cíle návrhů vyplývajících z osobní komunikace

Na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci IKEA Brno jsem získal určité poznatky, které nebyly popohánány žádnými dotazníky či detailními otázkami. Jediné, na co odpovídali, bylo, s čím jsou v práci nespokojeni.

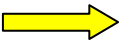
Získané informace formuluji ve strukturované podobě pro lepší přehlednost a následně uvedu doporučení, které by mohly zvýšit spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

4.3.2. Návrhy vyplývající z osobních rozhovorů

Měl jsem tu možnost provést interview se zaměstnanci z různých pracovních pozic, tím by následující myšlenky vyplývající z osobních rozhovorů měly být teoreticky komplexní z pohledu objektivity. Jelikož se jedná o více profesních úrovní, tak by výzkum měl zahrnovat celkový pohled zaměstnanců IKEA Brno.

Pro zajímavost uvádím tabulku, která nám ukazuje, jak se IKEA v České republice drží v žebříčku spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka č. 6: Žebříček spokojenosti zaměstnanců v České republice (firmy nad 250 zaměstnanců)



1.	PFIZER, spol. s r.o.
2.	Microsoft, s.r.o.
3.	CeWe Color a.s.
4.	IKEA Česká republika, s.r.o.
5.	Tchibo Praha, spol. s r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

IKEA se nachází na čtvrtém místě, což je velmi dobrým ukazatelem kulturních hodnot společnosti a tím pádem je i pro právě řešenou kapitolu diplomové práce složitější hledat nedostatky.

Odpovědi týkající se nespokojenosti zaměstnanců:

1. Častá neznalost a neinformovanost podřízených

V IKEA dochází často k rotaci. Zaměstnanci přechází ze svých sektorů do jiných, kde mají možnost si odpracovat více hodin. Nastává problém v tom, že velmi často nebývají dostatečně informovaní o popisu práce.

Doporučení:

IKEA má zvedený systém zvaný „kolečko“, kde nově příchozí zaměstnanci pracují po určitou dobu ve všech oblastech společnosti, aby se lépe seznámili s chodem firmy. Nyní ale toto pravidlo není zcela dodržováno.

Doporučoval bych, i přes enormní časové vytížení, zmiňovanou rutinu zavést zpět v plné míře. Dokonce bych se snažil o rozšíření. Jednalo by se maximálně o jedno „kolečko“ ročně na zaměstnance. Organizačně jde o velmi komplikovanou záležitost, v krajním případě bych navrhoval zaměstnat osobu na částečný/plný pracovní úvazek, která by výše uvedenou problematiku měla na starost. Systém „kolečko“ probíhá celoročně, proto by vedení nemělo mít obavy z toho, že by zaměstnanec nebyl dostatečně časově vytížený.

2. Většina zaměstnanců pracuje neustále pod umělým osvětlením

Vyjímaje vedení společnosti a zaměstnanců pracujících v prostorách jídelny jsou téměř všichni pod neustálým umělým osvětlením. Tento fakt způsobuje velmi negativní psychický vliv. Předpokládejme, že IKEA Brno splňuje vyhlášku bezpečnosti práce. Dále zaměstnanci v třicetiminutové pauze mají možnost využít denního světla v prostorách jídelny.

Doporučení:

První možností je poskytnout pracovníkům jednou denně další 15 minutovou pauzu, aby si „pročistili hlavu“ ve venkovním prostředí za prostorami haly IKEA.

Nákladnější variantou pro vyřešení současné problematiky je instalace většího počtu oken. Potřeba, aby si vrcholové vedení vzalo v potaz obě dvě varianty a pokusili se vytvořit kompromis, kterým by danou problematiku vyřešili.

3. Vysoké procento zaměstnanců na částečný úvazek – nejistota

Z důvodu sezónnosti v oblasti nábytkářského průmyslu je v IKEA Brno způsoben enormní nárůst prodeje a to je důvodem, proč si IKEA Brno zaměstnává tolik lidí na částečný pracovní úvazek.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedené situaci, dle mého názoru neexistuje jiné opatření, které by tlak způsobený sezónností vyřešil. Jediné, co může IKEA nabídnout brigádníkům a zaměstnancům na částečný úvazek je možnost budoucího upřednostnění při žádosti o plný pracovní úvazek. V neposlední řadě neustále zdůrazňovat, že mají možnost flexibilního odpracování si na jiných odděleních.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na firemní kulturu ve společnosti IKEA Brno a částečně na firmu Lino s.r.o., která nám dopomáhala ke srovnání kulturních hodnot.

Průzkum byl proveden na základě dvou metod, nejprve pomocí metody myšlenkových map a následně navazujícím mezinárodním dotazníkem VSM 94. Získané hodnoty jsou uvedeny v grafech. V neposlední řadě jsem uvedl nedostatky vyplývající z osobních interview.

Za předpokladu eliminace slabých stránek v rámci zaměstnanecké kultury, tzn. realizací výše zmiňovaných doporučení, a při možném využití příležitostí by mělo dojít v IKEA Brno k zefektivnění pracovní morálky. Bylo těžké hledat nedostatky, jelikož IKEA si díky svému původu nezakládá pouze na ekonomickém zisku, ale i na morálních hodnotách, které zaměstnanci IKEA oceňují po celém světě.

Návrhy na zlepšení současného stavu byly rozděleny do tří podkapitol, kde v první části vycházíme z psychologické analýzy myšlenkových map. Zde z možných pěti uvedených doporučení by IKEA Brno nejvíce pomohlo, pokud by rozšířila obchodní centrum Shopping park Avion. V druhé části poukazují na zvýšení efektivity práce v kolektivu a ve třetí, která vychází z osobních rozhovorů, bych zdůraznil návrh týkající se častější rotace nových a stávajících zaměstnanců v IKEA Brno.

Diplomová práce by mohla být v rozporu s průzkumem VOICE, který je dlouhodobě prováděn externí firmou, z toho důvodu bych doporučoval, aby provedená analýza a návrhy na řešení, posloužily spíše jako určitý podnět nežli návod pro management IKEA Brno.

Seznam použité literatury

- [1] **ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.** *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] **BROOKS, I.** *Firemní kultura*. Brno:Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-763-9
- [4] **DOSTÁL, V.** *Strategický management*. Brno: Sting, 2007. ISBN: 80-247-1764-6
- [5] **FRANKOVÁ, Emilie.** *Metoda mentálního mapování a postup jejího využití ke sběru a analýze kvalitativních dat*. Osobní sdělení pro: Vanja Logara. 2010-03-15.
- [6] **HANNAGAN, T.** *Management. Concept and Practices*. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- [7] **HRONÍK, F.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] **KOLAJOVÁ, L.** *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 2006. ISBN: 80-247-1764-6
- [9] **LOGARA, V.** *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 83 s.
- [10] **NAKONEČNÝ, M.** *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- [11] **NĚMEČEK, P.** *Podnikový management*, Skripta VUT Brno,1995 , 72s. ISBN 80-214-0926-6.

- [12] **POKORNÝ, J.** *Personální management*: studijní text pro kombinovanou formu studia. 2006. ISBN: 80-214-3204-7
- [13] **SIGUT, Z.** *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Ukázka myšlenkové mapy zaměstnance IKEA Brno.....	51
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Vzdělání v IKEA Brno	49
Graf č. 2: Průměr odpovědí na výrok č. 1.....	55
Graf č. 3: Průměr odpovědí na výrok č. 2.....	56
Graf č. 4: Průměr odpovědí na výrok č. 3.....	57
Graf č. 5: Průměr odpovědí na výrok č. 4.....	58
Graf č. 6: Průměr odpovědí na výrok č. 5.....	59
Graf č. 7: Věkové rozdělení v IKEA Brno	64
Graf č. 8: VSM 94 Srovnání do 30/nad 30 let - IKEA	65
Graf č. 9: Věkové rozdělení ve firmě Lino s.r.o.	68
Graf č. 10: VSM 94 Srovnání do 30/nad 30 let - Lino	68
Graf č. 11: VSM 94 Srovnání Lino/IKEA do 30 let.....	70
Graf č. 12: VSM 94 Srovnání Lino/IKEA – věk nad 30 let	71
Graf č. 13: Rozdělení dle pohlaví	72
Graf č. 14: VSM 94 Srovnání muži/ženy – IKEA.....	72
Graf č. 15: Rozdělení dle pohlaví	74
Graf č. 16: VSM 94 Srovnání muži/ženy - Lino.....	74
Graf č. 17: VSM 94 Srovnání IKEA/Lino - muži.....	76
Graf č. 18: VSM 94 Srovnání IKEA/Lino - ženy	77
Graf č. 19: VSM 94 IKEA Brno	78
Graf č. 20: VSM 94 Lino s.r.o.	81
Graf č. 21: VSM 94 srovnání IKEA Brno a Lino s.r.o.	83
Graf č. 22: VSM94 pro Českou republiku	91

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Srovnání základních údajů IKEA / Lino s.r.o.....	47
Tabulka č. 2: Vzdělání v IKEA Brno	48
Tabulka č. 3: Frekvenční analýza mentálních map ve firmě IKEA.....	52
Tabulka č. 4: Frekvenční analýza mentálních map ve firmě Lino s.r.o.....	53
Tabulka č. 5: Srovnání indexů VSM94 (IKEA Brno a Lino s.r.o.)	83
Tabulka č. 6: Žebříček spokojenosti zaměstnanců v České republice.....	96

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1: První strana mezinárodního dotazníku VSM 94

Příloha 2: Druhá strana mezinárodního dotazníku VSM 94

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 94)**Muž / Žena****Věk:****Vzdělání:****Národnost:****Jak dlouho pracuji ve firmě:**

Uvažujte prosím o ideálním zaměstnání či práci – bez ohledu na to, v čem jste právě nyní angažován. Vybíráte-li si takovou ideální výdělečnou činnost – jak důležité by pro vás bylo ... (na každém řádku prosím zakroužkujete jednu z následujících odpovědí):

- 1 = nejdůležitější
 2 = velmi důležité
 3 = průměrně důležité
 4 = málo důležité
 5 = velmi málo důležité

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mít dostatek času pro váš osobní nebo rodinný život | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mít dobré fyzické pracovní podmínky (dobré větrání a osvětlení, přiměřený pracovní prostor atd.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mít dobrý pracovní vztah s vaším přímým nadřízeným | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mít jistotu práce či zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pracovat s lidmi, kteří navzájem dobře spolupracují | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Aby se váš přímý nadřízený s vámi radil o svých rozhodnutích | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mít příležitost postupovat na vyšší pracovní pozici | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Aby vaše práce nepostrádala prvek změny, rizika či dobrodružství | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ve vašem soukromém životě: jak důležitý je pro vás každý z následujících faktorů? (Na každém řádku prosím zakroužkujete jednu z následujících odpovědí):

- | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Osobní spolehlivost a stálost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Hospodárnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Vytrvalost (houževnatost) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ohled a úcta k tradičním hodnotám | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Jak často se v práci cítíte nervózní nebo napjatý?
1. nikdy
 2. zřídka
 3. někdy
 4. obvykle často
 5. vždy
14. Jak často – podle vašich zkušeností – se podřízení obávají vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?
1. velmi zřídka
 2. zřídka
 3. někdy
 4. často
 5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení? (Na každém řádku prosím zakroužkujte jednu z následujících odpovědí):

- 1 = velmi souhlasím
2 = souhlasím
3 = nevím
4 = nesouhlasím
5 = velmi nesouhlasím

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Většině lidí lze věřit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Člověk může být dobrým vedoucím, aniž by měl přesné odpovědi na většinu otázek, které mohou vznášet podřízení o své práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Za každou cenu by mělo být zabráněno organizační struktuře, ve které někteří podřízení mají dva vedoucí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Soutěžení mezi zaměstnanci obvykle přináší více škody než užitku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Firemní nebo organizační řád a předpisy by neměly být porušovány, a to ani tehdy, když bude mít zaměstnanec za to, že to je v nejlepším zájmu firmy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Pokud lidé zažijí životní nezdár, je to často jejich vlastní chyba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. Menší firmy jsou schopny nabídnout individuální přístup k zákazníkovi.
- 1 2 3 4 5
22. V menších firmách jsou lepší možnosti profesního rozvoje než v hi-tech firmách (např. Ikea).
- 1 2 3 4 5
23. Pracovní kolektiv považuji za důležitý.
- 1 2 3 4 5
24. Umístění Ikea Brno v obchodním centru je výhodou (oproti umístění v centru).
- 1 2 3 4 5
25. Práci ve svém oboru považuji za zajímavou.
- 1 2 3 4 5

Děkujeme za spolupráci.